



F T H M
CONSEILS
Certifié ISO 9001

*« Guide de l'accompagnateur des Communes
en fiscalité locale »*

5^{ème} étage, Immeuble ARO Antsahavola – BP. 7631
101 – ANTANANARIVO
MADAGASCAR
Tél. : (261) 20 22 631 86/87 – (261) 32 07 631 86
Fax : (261) 20 22 337 20
E-mail : fthm@moov.mg
Site web: www.fthm.mg

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
LISTE DES OUTILS.....	3
LISTE DES FIGURES.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	3
I. Pourquoi ce guide de l'accompagnateur des Communes ?.....	4
II. Rappel des composantes de la fiscalité locale.....	5
III. Objectifs et principes de l'accompagnement.....	7
III.1. Objectifs de l'accompagnement.....	7
III.2. Principes de l'accompagnement.....	8
III.3. Dispositif de l'accompagnement.....	10
III.4. Facteurs clés de succès de l'accompagnement.....	11
IV. Les différentes phases de l'accompagnement.....	13
Phase 1 : Préparation de l'intervention.....	14
Etape 1 : Diagnostic de l'existant.....	14
Etape 2 : Regroupement des acteurs.....	16
Phase 2 : Elaboration de la stratégie de relance de la fiscalité locale et plan d'actions.....	18
Phase 3 : Mise en œuvre de la stratégie et suivi.....	20
Phase 4 : Evaluation.....	22
Phase 6 : Reporting et capitalisation des acquis.....	24
V. Processus opérationnel de chaque composante de la fiscalité locale.....	25
V.1. Impôt foncier.....	25
V.1.1. Différents types.....	25
V.1.2. Outils disponibles.....	25
V.1.3. Etapes de relance de la fiscalité foncière.....	25
V.2. Impôt synthétique (IS).....	34
V.2.1. Définition.....	34
V.2.2. Outils disponibles.....	34
V.2.3. Etapes de gestion de l'impôt synthétique.....	34
V.2.4. Réflexes à faire adopter par les Communes :.....	36
V.3. Ristournes.....	37
V.3.1. Principales ristournes.....	37
V.3.2. Gestion des ristournes.....	37
V.4. Droits de marché.....	41
V.4.1. Outils disponibles.....	41
V.4.2. Etapes de gestion des droits de marché.....	41
Outil 1 : Fiche de collecte des données du diagnostic.....	44

Outil 2: Fiche de synthèse des recettes communales	46
Outil 3: Fiche de collecte des parties prenantes à l'amélioration du processus de gestion communale	47
Outil 4: Elaboration de la stratégie	48
Outil 5: Tableau des responsabilités	50
Outil 6: Diagramme de Gantt.....	51
Outil 7: Tableau de bord fiscal.....	53
Outil 8 : Tableau de suivi des activités.....	54
ANNEXE 1 : Loi n° 94-007 du 26 avril 1995 : relative aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités territoriales décentralisées.....	55
ANNEXE 2 : Arrêté interministériel n° 21.985/2007 fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières.....	71

LISTE DES OUTILS

Outil 1 : Fiche de collecte des données du diagnostic	44
Outil 2: Fiche de synthèse des recettes communales	46
Outil 3: Fiche de collecte des parties prenantes à l'amélioration du processus de gestion communale	47
Outil 4: Elaboration de la stratégie	48
Outil 6: Diagramme de Gantt.....	51
Outil 7: Tableau de bord fiscal.....	53
Outil 8 : Tableau de suivi des activités.....	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Représentation du dispositif d'accompagnement	10
Figure 2: Les étapes de l'accompagnement.....	13
Figure 3: Méthodologie de relance de la fiscalité foncière.....	26
Figure 4: Les étapes du recouvrement des impôts fonciers	32
Figure 5: Gestion de l'impôt synthétique	35
Figure 6: Gestion des ristournes	38
Figure 7: Gestion des ristournes minières	39
Figure 8: Gestion des droits de marché.....	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Exemple de besoins en matériels et fournitures pour la relance de la fiscalité locale	26
Tableau 2: Modèle de formulaire pour le renseignement de fiches papier.....	29
Tableau 3: Modèle d'avis d'imposition	31

I. Pourquoi ce guide de l'accompagnateur des Communes ?

L'Etat malgache a mis en place une réforme associant à la fois les logiques de la Décentralisation et de la Déconcentration. Cette réforme qui s'est présentée sous la forme de la « **Lettre de Politique de Décentralisation et de Déconcentration** » ou **LP2D**, validée en décembre 2005, a été suivie par l'élaboration du « **Programme National de Décentralisation et de Déconcentration** » ou **PN2D**.

Cependant, malgré les efforts déployés, le transfert de ressources aux Communes n'a pas pu suivre le rythme du transfert de compétence. En effet, faute de capacités techniques et financières, elles ne sont pas encore capables d'exploiter les potentielles disponibles. Malgré toutes les actions engagées à ce jour, le taux de recouvrement fiscal au niveau communal est encore faible. De ce fait, les Communes ne parviennent toujours pas à couvrir leurs besoins, même en matière de dépenses de fonctionnement.

Pour y remédier, divers appuis techniques et financiers ont été apportés aux Communes. Chacun de ces appuis a été conçu par son promoteur suivant ses propres approches dans le cadre de différents projets. Il est indéniable que ces derniers ont contribué à l'amélioration de la gestion des différentes ressources communales. Cependant, ils manquent souvent de synergie et des efforts de capitalisation et d'institutionnalisation n'ont pas toujours été réalisés à la fin des projets.

Dans le dessein de mieux valoriser et de capitaliser les bonnes pratiques en matière d'appui aux Communes, le Ministère de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire (MDAT) et le Fonds de Développement Local (FDL), ont décidé d'élaborer un outil harmonisé pour l'accompagnement des Communes en matière de fiscalité locale. Cet **outil harmonisé** est destiné à tous les organismes et projets désireux d'appuyer les Communes dans la gestion de cette ressource. Il fait partie des activités de renforcement des capacités des Communes en matière de maîtrise d'ouvrage et de gestion financière apportées par le FDL.

Le présent guide matérialise cet outil harmonisé. Il met à la disposition de tout Accompagnateur des Communes la méthodologie à adopter pour appuyer les Communes en matière de fiscalité locale. Il fournit également des canevas d'outils relatifs aux principales composantes de la fiscalité locale. Toutefois, il doit être utilisé avec les différents outils qui ont déjà été développés à ce jour, comme :

- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général», 2007, (GTZ – MDAT – PGDI – FTHM)
- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recensement», 2008, (GTZ – MDAT – PGDI–FTHM)
- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recouvrement », 2007-2008, (GTZ – MDAT– FTHM)
- Le « Guide de l'utilisateur et Guide du Superviseur du Logiciel « HETRA », 2007, (GTZ – MDAT– FTHM)
- Le « Guide pratique de l'Impôt Synthétique », 2008 (GTZ, MFB)

II. Rappel des composantes de la fiscalité locale

Le terme « fiscalité locale » désigne les recettes fiscales définies par le Code Général des Impôts au profit des Communes et les autres ressources définies par la Loi n°94-007 du 26 Avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources de collectivités décentralisées.

Les recettes fiscales régies par le Code Général des Impôts au profit des Communes :

➤ *les Impôts Fonciers* :

- **L'Impôt Foncier sur les Terrains (IFT)** : il frappe annuellement tous les terrains indépendamment de leur situation juridique et leur affectation, et est collecté auprès des *propriétaires* ou des *occupants effectifs* (art. 10.01.02, CGI). Toutefois, les terrains 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, les cours, les passages et les jardins ne dépassant pas les 20 ares sont exonérés de la taxe. De même, les terrains à usage industriel ou commercial sont assujettis l'impôt sur les propriétés bâties (art. 10.01.03, CGI).
- **L'Impôt Foncier sur les Propriétés Bâties (IFPB)** : il est collecté annuellement auprès des propriétaires de toutes constructions, terrains à usage industriel ou commercial et installations commerciales et industrielles assimilées à des constructions (art. 10.02.02, CGI). 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 exonérés de l'IFPB (art. 10.02.03, CGI). Par ailleurs, les constructions nouvelles, les reconstructions et les extensions sont exonérées pendant les 5 premières années suivant leur achèvement (art. 10.02.04, CGI)

➤ *l'Impôt Synthétique* : sont soumis à cet impôt, toutes personnes physiques ou morales et entreprises individuelles exerçant une activité indépendante et ayant un chiffre d'affaires, revenu brut ou gain annuel estimé hors taxe inférieur ou égal à Ar 20 000 000 (art. 01.02.02, CGI). Y sont imposables :

- les agriculteurs, éleveurs et pêcheurs ;
- les producteurs ;
- les artisans ;
- les commerçants ;
- les prestataires de service de toute espèce ;
- les personnes exerçant des professions libérales ;
- les artistes et assimilés ;
- les gargotiers avec ou sans boutiques ;
- le propriétaire d'un seul véhicule conduit par lui même et comportant moins de neuf places payantes, s'il s'agit de transport de personnes, ou ayant une puissance inférieure à 10CV, s'il s'agit de transport de marchandises, ainsi que l'entreprise de transport par véhicule non motorisé (charrette, pousse-pousse, pirogue etc...).
- et les associés gérants majoritaires des sociétés à responsabilité limitée (SARL)

➤ *l'Impôt de licence sur les alcools et les produits alcooliques* : la vente d'alcools et de produits alcooliques est soumise à un impôt de licence de vente (art. 10.06.01. CGI). Son tarif est voté annuellement par le Conseil Municipal ou Communal et est mis à la disposition de la Commune du lieu d'implantation des débits de boissons alcooliques. (art 10.06.10. CGI)

- ***l'Impôt de licence foraine*** : les fêtes foraines sont également frappées par une licence de vente : son taux est fixé par période de vingt quatre heures et est exigible d'avance (art. 10.06.09. CGI).

✚ Les droits et taxes définis par la loi 94 – 007¹ du 26 Avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources de collectivités décentralisées (art 23.):

- les taxes sur les vélomoteurs et autres véhicules à moteur non immatriculés, bicyclettes, pousse-pousse, chars et charrettes ;
- les taxes sur les cérémonies coutumières autorisées ;
- les droits relatifs à la circulation des animaux de l'espèce bovine ;
- les taxes sur les eaux minérales ;
- les taxes sur la publicité faite à l'aide, soit d'affiches, soit de panneaux - réclames, soit d'enseigne lumineuse ;
- les taxes sur les appareils automatiques de feu, à musique et instruments analogues fonctionnant dans les cafés, débits de boissons, hôtels et autres établissements ouverts au public ;
- les taxes sur les établissements de nuit ;
- les taxes de visite de poinçonnage des viandes ;
- les taxes sur les fêtes, spectacles et manifestations diverses ;
- les taxes de roulage ;
- les taxes d'abattage ;
- les taxes d'eau et d'électricité.

✚ Les autres ressources définies par la loi 94 – 007 relative aux pouvoirs, compétences et ressources de collectivités décentralisées (art 23.):

- les prélèvements et ristournes sur les produits agricoles, sur l'élevage, sur les produits miniers, sur les produits forestiers, sur les produits artisanaux et industriels, et sur les produits des plantes médicinales,
- les revenus de domaines publics dont les droits de place de marché
- les recettes des exploitations et des services communaux et municipaux tels que l'état civil, la conscription militaire, etc.
- et les produits divers et accidentels : telle que la vente des dons en nature de l'Etat

Le poids de ces différents types de ressource dans le budget des Communes varie suivant leur contexte socio-économique. Toutefois, en général, les plus importants sont :

- les impôts fonciers : IFT et IFPB,
- l'impôt synthétique,
- les ristournes,
- et les droits de place de marché.

¹ Cf. Annexe 1

III. Objectifs et principes de l'accompagnement

III.1. Objectifs de l'accompagnement

L'accompagnement des Communes en matière de fiscalité locale doit tenir compte des objectifs suivants :

- **Accompagner les Responsables Communaux dans l'amélioration de la gestion de leur Commune en général, et de la mobilisation de leurs ressources propres en particulier.** La fiscalité locale constitue un moyen pour réaliser les politiques de développement local des Communes. Ainsi, l'objectif global de l'accompagnement est d'aider les Communes à réaliser ces dernières. Dans ce sens, il doit aider les Responsables Communaux à faire le lien entre la mobilisation de la fiscalité locale et la réalisation de leurs projets de développement.

Par ailleurs, la mobilisation des ressources propres n'est pas un problème isolé mais fait partie intégrante de la gestion communale dans son ensemble. Aussi, l'accompagnement doit non seulement aborder les différentes problématiques de gestion de la Commune dans son ensemble mais également trouver des solutions pour améliorer le recouvrement de la fiscalité locale en particulier.

- **Promouvoir les principes et les valeurs de bonne gouvernance :**

- **la transparence** : « la transparence porte sur la connaissance des décisions et leurs motivations, sur la façon dont elles sont prises, sur les coûts réels des projets, sur les questions de sécurité du fait d'une activité ou d'un projet, sur l'accès à l'information, etc. »². L'accompagnement veillera à ce que les Responsables Communaux informent les contribuables et les autres acteurs concernés des prévisions et des réalisations en matière de fiscalité locale.
- **l'Etat de droit** : « L'Etat de droit peut se définir comme un système institutionnel dans lequel la puissance publique est soumise au droit... Un tel système suppose, l'égalité des sujets de droit devant les normes juridiques et l'existence de juridictions indépendantes. »³ Suivant ce principe, la mobilisation de la fiscalité locale doit se faire selon ce qui est édicté par les textes en vigueur. L'accompagnement doit veiller à ce que les Responsables Communaux bénéficient d'informations ou de formations sur ces textes et les aider à agir selon les règles qui y sont prescrites.
- **l'égalité** : « c'est le principe qui fait que les hommes doivent être traités de la même manière, avec la même dignité, qu'ils disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs »⁴. Trop souvent, les Responsables Communaux ont du mal à recouvrer la fiscalité locale auprès de tous leurs contribuables. De manière générale, les actions de recouvrement ciblent principalement les contribuables à faible revenu tandis que ceux qui ont des revenus plus élevés ne sont pas inquiétés. De plus, très peu de Responsables Communaux ont appliqué les dispositions prévues dans les textes concernant le recouvrement forcé. Ainsi, dans la plupart des cas, les Maires se retrouvent à négocier avec les contribuables pour les pousser à s'acquitter de leurs impôts. L'accompagnement doit y remédier et amener les Communes à faire appliquer la loi sur tous les contribuables et à les traiter sur le même pied d'égalité.

² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Transparence.htm>

³ http://www.webchercheurs.com/16/614-fr-definition-d_un-etat-de-droit.html

⁴ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Egalite.htm>

- **la redevabilité** : la fiscalité locale est assimilée à une contribution des contribuables au fonctionnement et au développement de leur Commune. Dans ce cadre, les Responsables Communaux devraient informer la population des recettes correspondantes et surtout de leur utilisation. De plus, les diverses expériences observées à ce jour montrent que les contribuables sont plus enclins à payer quand les Communes rendent compte de leur gestion et que des projets concrets soient achevés. L'accompagnement doit amener les Communes à se conformer à ce principe.
- **Vulgariser les textes en vigueur** : la maîtrise des différents textes sur les collectivités territoriales décentralisées en générale et la fiscalité locale en particulier constitue un problème partagé par la plupart des Communes. Différentes raisons sont à l'origine de cette méconnaissance des textes : les différents changements des responsables communaux à la suite des élections, l'absence d'archives communales, l'insuffisance des actions de vulgarisation des textes, Pourtant, certains problèmes rencontrés par les Communes dans la gestion de la fiscalité locale sont déjà prévus par les textes en vigueur. C'est par exemple le cas du recouvrement forcé qui est très peu appliqué alors qu'il est déjà prévu par les textes et a même fait l'objet d'un guide spécifique⁵. L'accompagnement veillera à informer et former les Communes sur les lois et textes en vigueur et les aidera à les appliquer.
- **Améliorer la participation citoyenne** : tous les citoyens devraient contribuer au développement de sa Commune. Cette contribution peut se manifester notamment par le paiement des impôts et taxes communales. En effet, plus les fonds perçus par la Commune seront importants, plus elle pourra répondre aux besoins de la population et améliorer les infrastructures communales telles que les écoles, les routes, etc. Elle peut également se manifester par la participation des contribuables dans le suivi des recouvrements et des réalisations.

III.2. Principes de l'accompagnement

L'accompagnement aux Communes en matière de fiscalité locale doit suivre les principes suivants :

1. ***Demande à formuler par les Communes*** : l'initiative de l'accompagnement ne doit pas provenir des organismes et Accompagnateurs mais des acteurs communaux eux-mêmes. En effet, le succès de l'accompagnement dépend avant tout de leur motivation. Celle – ci doit se traduire, d'une part, par une demande formelle émanant des Communes, et d'autre part, par l'implication totale des Responsables Communaux dans chaque étape du processus (cf. principe n°2).
2. ***Forte implication du maire, du conseil communal, des représentants des contribuables et des autres acteurs dans le processus*** : l'Accompagnateur doit appuyer le Maire dans la mobilisation de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans la mobilisation de la fiscalité locale afin que ces derniers participent dans chaque étape du processus. L'identification des problèmes, la recherche de solution, la planification, la réalisation et le suivi – évaluation des actions destinées à mobiliser la fiscalité locale doivent les faire intervenir sous l'impulsion de l'Accompagnateur.
3. ***Accompagnateur ne se substituant pas aux Communes mais jouant le rôle de facilitateur, de modérateur, et de coach*** : l'Accompagnateur ne devra pas réaliser les actions à la place des Responsables Communaux. Ainsi, ces derniers seront les

Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recouvrement », 2007-2008, (GTZ – MDAT– FTHM)

premiers responsables de l'identification des problèmes, la recherche de solution, la planification, la réalisation et le suivi – évaluation des actions. L'Accompagnateur jouera le rôle de coach des Communes dans la réalisation de ces différentes tâches.

4. ***Transfert de connaissances aux acteurs communaux tout au long du processus, et capitalisation des acquis.*** En tant que Coach des Communes, l'accompagnateur formera les Responsables Communaux et les appuiera dans la mobilisation des différents acteurs, l'identification des problèmes, la recherche de solution, la planification, la réalisation et le suivi – évaluation des actions destinées à mobiliser la fiscalité locale. Ceci permettra aux Responsables Communaux de s'imprégner de la méthodologie et plus tard de la réaliser de par eux – mêmes sans appui extérieur.
5. ***Promotion des principes et des valeurs de bonne gouvernance*** : toutes les actions réalisées dans le cadre de l'accompagnement doivent suivre les principes et les valeurs de la bonne gouvernance tels que : la gestion transparente des deniers publics, le respect des droits et obligations des contribuables, la séparation des pouvoirs, etc.
6. ***Exploitation des outils et guides déjà existants*** : différents outils et guides ont déjà été développés dans le cadre de la fiscalité locale, tels que le logiciel Hetra, « le guide de relance de la fiscalité foncière : guide général », « le guide de relance de la fiscalité foncière : guide de recensement », « le guide de relance de la fiscalité foncière : guide du recouvrement », etc. L'Accompagnateur et les acteurs communaux devront exploiter ces outils déjà existants. Toutefois, s'ils ont des suggestions en matière de nouveaux outils ou des améliorations sur ceux déjà existant, ils pourront en discuter avec le Comité de Pilotage de l'accompagnement des Communes.
7. ***Mise en oeuvre de dispositifs de sécurisation des recettes*** : Pour être efficace, l'amélioration du recouvrement devrait être couplé avec la sécurisation des fonds perçus. Dans ce sens, l'Accompagnateur et les différents acteurs devront mettre en place des systèmes permettant d'assurer que les montants recouverts parviennent effectivement dans les caisses communales. Ces systèmes pourraient être, par exemple, la mise en place d'une procédure de traçabilité des fonds et des documents financiers y afférents, ou la mise en place d'un reporting périodique, etc.
8. ***Accompagnement basé sur les résultats*** : L'accompagnement des Communes doit produire des résultats tangibles et vérifiables. En effet, il s'agit d'un investissement qui doit générer des profits et non une subvention de plus qui peut être octroyée sans objectif précis. Dans ce sens, l'accompagnement doit viser des prévisions de recettes réalistes et des objectifs de recouvrement bien définis. Il sera évalué sur la base de l'atteinte de ces derniers.
9. ***Approche cyclique et itérative*** : la méthodologie de l'Accompagnement prévoit différentes phases, depuis l'identification des problèmes, la planification et la réalisation des actions, et le suivi – évaluation. Chaque phase est interdépendante. Le retour à celle en amont est toujours possible si nécessaire. Par exemple, si durant la phase de réalisation des activités ne peuvent pas être mises en oeuvre, un diagnostic pourra être effectué pour identifier les blocages éventuels et trouver les solutions adéquates. De même, les résultats de la phase de suivi – évaluation devraient permettre à l'identification de nouvelles actions et déclencher un nouveau cycle d'accompagnement si nécessaire.

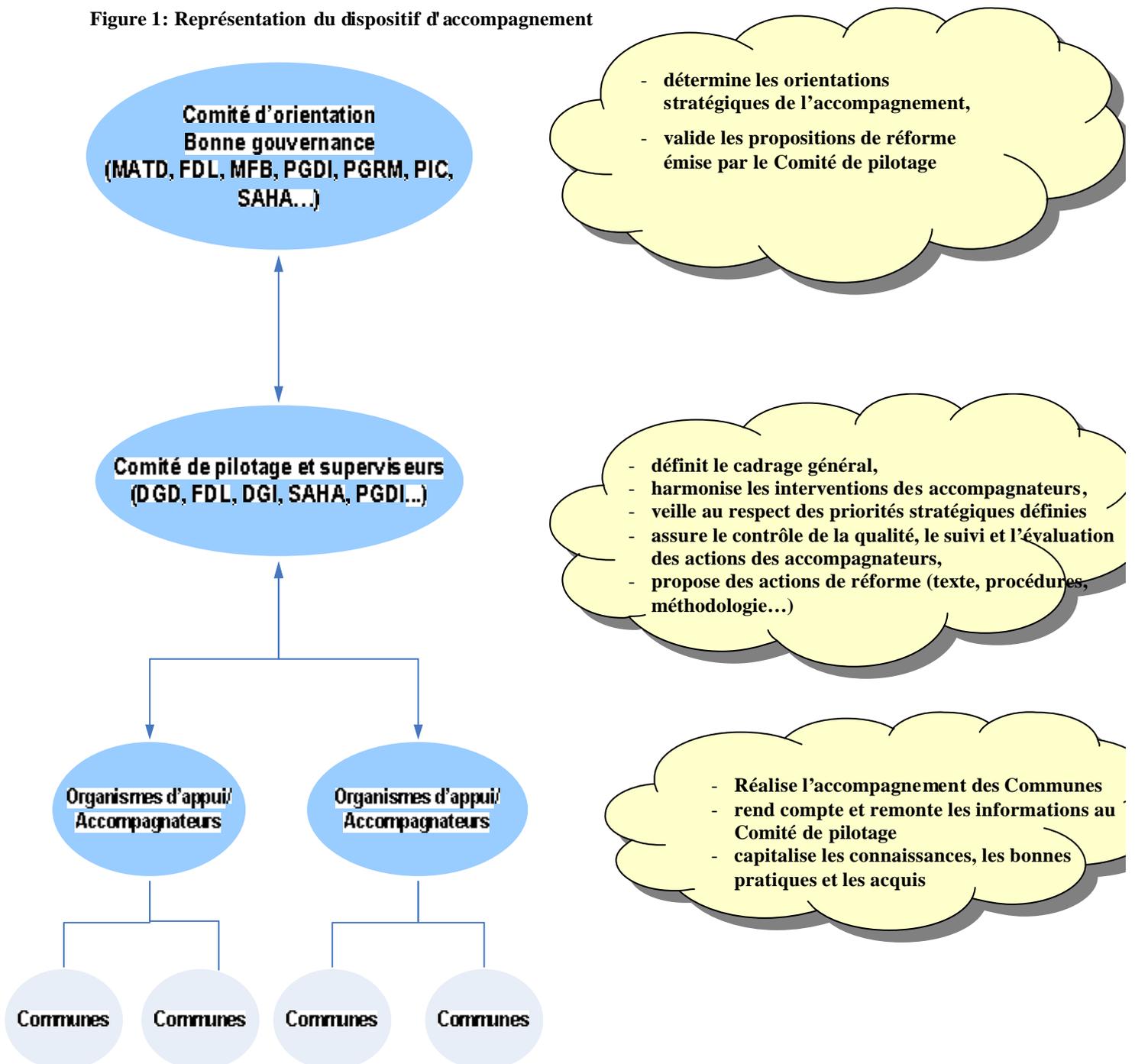
III.3. Dispositif de l'accompagnement

L'accompagnement des Communes sera mis en œuvre par un dispositif organisé en 3 niveaux :

- Niveau décisionnel : un Comité d'orientation,
- Niveau supervision : un Comité de pilotage,
- Niveau réalisation : les Organismes d'appui ou Accompagnateurs.

Le dispositif et les attributions respectives de ses membres sont illustrés comme suit :

Figure 1: Représentation du dispositif d'accompagnement



Le Comité d'orientation est un comité qui existe déjà. Il est composé de responsables du MATD, FDL, MFB, PGDI, PGRM, PIC, SAHA, Il traite différentes thématiques liées à la gouvernance locale dont le budget participatif, la fiscalité locale, etc. Il se réunit deux fois par an. Concernant la fiscalité locale, il valide les propositions de réforme émises par le Comité de pilotage.

Le Comité de pilotage est chargé d'harmoniser et de suivre les différentes actions en matière de fiscalité locale. Par ailleurs, en concertation avec les organismes d'appui, il identifie les besoins de réforme et en assure la mise en œuvre. Il est composé de techniciens du DGD, FDL, DGI, SAHA, PGDI, Contrairement au Comité d'orientation, il se réunit autant de fois que nécessaire.

Les organismes d'appui et accompagnateurs sont ceux qui réalisent les actions au niveau des Communes. Ils envoient leurs rapports annuels au Comité de pilotage et remontent à ce dernier tout problème rencontré lors des différentes phases de l'accompagnement. Par ailleurs, ils doivent capitaliser leurs interventions auprès des Communes et en identifier les bonnes pratiques. Les documents de capitalisation doivent être transmis au Comité de pilotage qui se chargera de leur diffusion à l'ensemble des accompagnateurs et organismes d'appui intervenant au niveau des Communes.

III.4. Facteurs clés de succès de l'accompagnement

Un accompagnement réussi dépend de plusieurs facteurs, dont :

- **L'efficacité de la sensibilisation des contribuables :** plus les contribuables sont sensibilisés, plus ils seront motivés à payer et plus la Commune aura de ressources.
- **L'adaptation des procédures de gestion au contexte local :** pour être efficace, les procédures mises en place par les Communes devront être cohérentes avec le contexte local. Au niveau des Communes Rurales par exemple, les campagnes de recouvrement devraient coïncider avec les périodes de récolte pour être efficaces. En effet, durant ces périodes, les paysans ont plus d'argent et sont plus enclin à payer.
- **La qualité du diagnostic :** un diagnostic mal fait entraîne une mauvaise appréciation des problèmes et contraintes rencontrés par les Communes et conduit à des solutions inadaptées et non efficace. Ainsi, plus le diagnostic est juste, plus les problèmes sont mieux cernés et des solutions adaptées sont définies.
- **La capacité de mobilisation de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre des actions :** si les Communes arrivent à mobiliser tous les acteurs dans la réalisation des actions, les résultats seront d'autant plus importants. En effet, elles bénéficieront des connaissances, des savoir – faire, des ressources et des moyens de ces acteurs pour les aider à atteindre les objectifs fixés.
- **La qualité du suivi et de l'évaluation :** un bon suivi permettra d'identifier les éventuels écarts entre les prévisions et les réalisations et d'en analyser les principales causes : les problèmes ou facteurs de blocage, les bonnes pratiques et les facteurs clés de succès.
- **La transparence et la redevabilité sociale :** une gestion transparente des deniers publics, matérialisée notamment par des comptes-rendus aux contribuables sur le montant et l'utilisation des fonds perçus, contribuera à motiver ces derniers à s'acquitter de leurs obligations fiscales. En effet, si les contribuables ont des inquiétudes quant à l'utilisation des fonds, ils ne voudront pas payer.
- **L'appropriation de la méthodologie par les Responsables Communaux :** si ces derniers se sont appropriés la méthodologie, ils seront capables de la refaire même en absence des Accompagnateurs. Ainsi, les démarches seront pérennisées et les capacités des Communes effectivement renforcées.
- **La motivation des percepteurs pour le recouvrement de la fiscalité locale :** plus les Communes intéressent les percepteurs plus ces derniers seront motivés pour le

recouvrement des recettes. Il est à noter que cet intéressement est déjà prévu par les textes en vigueur et se fait sous la forme de remises (pourcentage du montant des recettes à recouvrer).

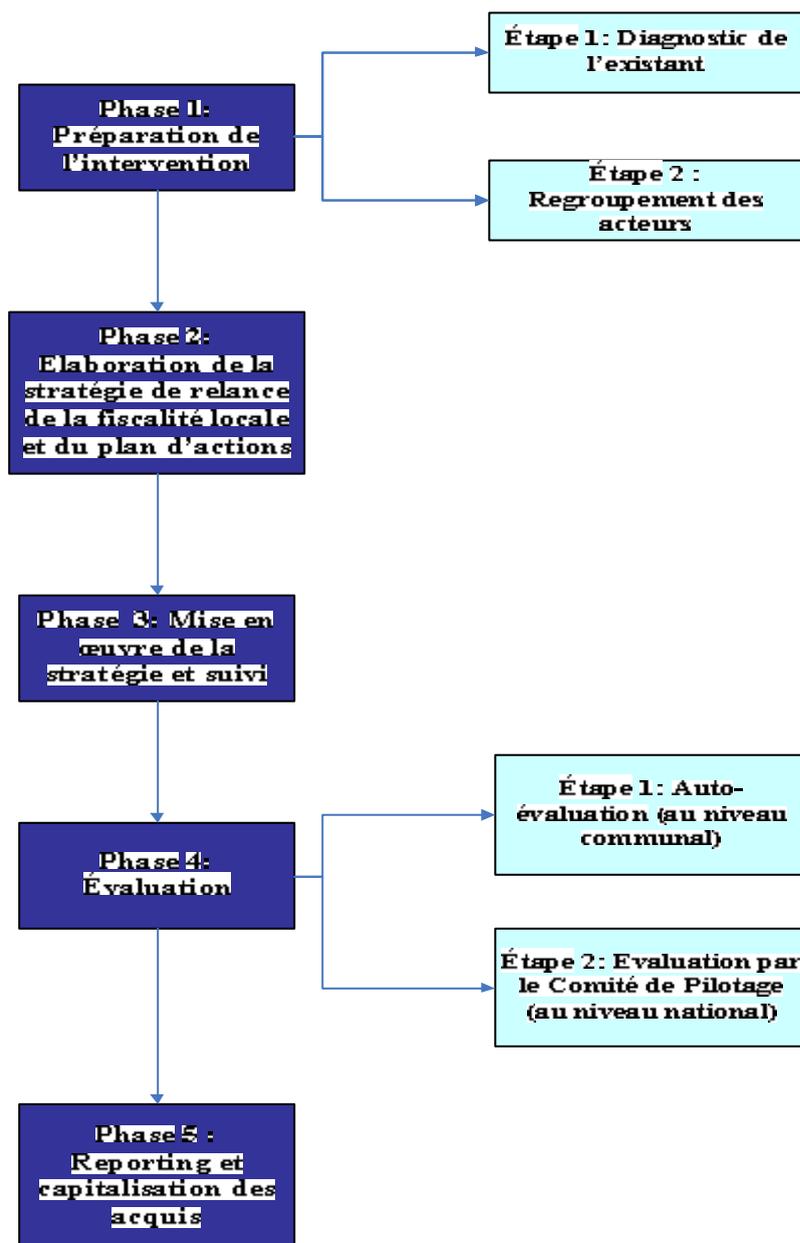
IV. Les différentes phases de l'accompagnement

La méthodologie d'accompagnement des Communes comprend six phases :

- Phase 1 : préparation de l'intervention,
- Phase 2 : élaboration de la stratégie de relance de la fiscalité locale et du plan d'actions ,
- Phase 3 : mise en œuvre de la stratégie et suivi,
- Phase 4 : Evaluation,
- Phase 5 : Reporting et capitalisation des acquis

Elle est synthétisée schématiquement comme suit :

Figure 2: Les étapes de l'accompagnement



Phase 1 : Préparation de l'intervention

Objectif

- Comprendre et analyser le contexte géographique, socio – économique, organisationnel et financier de la Commune.
- Comprendre et analyser la situation de la gouvernance communale en général, et celle de la fiscalité locale en particulier.
- Identifier les problèmes et les contraintes qui influent sur le recouvrement de la fiscalité locale.
- Identifier et regrouper les acteurs en présence.

Démarche et méthode de travail

Cette phase comprend deux étapes :

- Etape 1 : Le diagnostic de l'existant,
- Etape 2 : Le regroupement des acteurs dans le domaine de la fiscalité locale.

Etape 1 : Diagnostic de l'existant

L'Accompagnateur aidera les Responsables Communaux à faire le diagnostic de la gouvernance communale en générale et de la fiscalité locale en particulier. Ils doivent identifier les différentes difficultés auxquelles les Responsables Communaux font face dans la gestion de la Commune. En particulier, l'Accompagnateur devrait comprendre :

- le contexte géographique et socio – économique de la Commune,
- l'organisation en place au sein de la Commune,
- l'évolution de sa situation financière sur les trois à cinq dernières années.

De même, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux doivent analyser les différentes composantes de la fiscalité locale qui sont recouvrées par la Commune. Pour chaque composante, l'Accompagnateur doit comprendre les assujettis et les conditions d'assujettissement, les taux d'imposition, l'organisation en place, le calendrier du recouvrement, le circuit de recouvrement, L'Accompagnateur s'assurera que les modalités de gestion de chaque composante soient conformes avec les textes en vigueur. Il analysera également si le niveau de recettes correspondant à chaque composante est cohérent avec le contexte géographique et socio – économique de la Commune. Enfin, pour chaque composante, il identifiera avec les Responsables Communaux les difficultés et les contraintes rencontrées à chaque étape de la chaîne fiscale.

Pour réaliser le diagnostic, l'Accompagnateur pourra procéder à différentes techniques de collecte de données comme :

- La collecte et revue documentaire :

La liste de documents suivante est fournie à titre indicatif. Il appartient à l'Accompagnateur d'identifier tout autre document pertinent pour la réalisation du diagnostic.

- Les documents sur la fiscalité locale :
 - ◆ Loi de Finance 2011,
 - ◆ Code Général des Impôts,
 - ◆ Décret n°2004-319 du 09 Mars 2004 instituant le régime des régies d'avances et des régies de recettes des organismes publics,

- ◆ Décret 2005-003 du 04 Janvier 2005 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics,
- ◆ Loi n° 63-015 du 15/07/63 portant dispositions générales sur les finances publiques,
- ◆ Décret n° 92 – 606 du 17/06/92 modifiant et complétant certaines dispositions de l'annexe du décret n°70-086 du 28/01/70 portant règlement sur les poursuites pour le recouvrement des impôts directs et taxes assimilées et fixant le tarif des poursuites et des salaires à payer aux porteurs de contraintes,
- ◆ Lois n° 94-007 et n°94-008 relatives aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités Territoriales Décentralisées,
- ◆ Guide général (FTHM – GTZ – MDAT – PGDI),
- ◆ Guide de recensement (FTHM – GTZ – MDAT – PGDI),
- ◆ Guide de recouvrement (FTHM – GTZ – MDAT),
- ◆ Guide de l'impôt synthétique
- ◆ Etc.

- Les documents propres à la Commune :
 - ◆ Monographie de la Commune,
 - ◆ PCD,
 - ◆ Budget Primitif et Compte Administratif,
 - ◆ Les PV des délibérations du Conseil Communal,
 - ◆ Les différents registres utilisés au sein de la Commune,
 - ◆ Etc.

➤ Les entretiens :

L'Accompagnateur pourra discuter avec les différents Responsables Communaux tels que les membres du Conseil Municipal et le staff communal. Il aura également des entretiens avec les différentes personnes et services impliqués dans le recouvrement de la fiscalité locale comme le Centre Fiscal, les Chef Fokontany, les Délégués, les CAA, le Trésor Public,

➤ L'observation :

Observer les opérations sur place permettra à l'Accompagnateur de constater de visu les systèmes mis en place, les supports et les moyens matériels utilisés par la Commune pour la gestion de ses recettes fiscales et non fiscales.

➤ Les enquêtes auprès des contribuables :

L'Accompagnateur pourrait faire une légère enquête ou sondage d'opinion auprès des contribuables pour discuter entre autres des causes du non paiement de la fiscalité locale ou d'autres sujets qui nécessitent leur opinion.

➤ Les groupes de travail :

L'Accompagnateur pourrait également réunir des personnes susceptibles d'avoir des idées pour discuter d'un sujet donné.

➤ L'étude comparative :

L'Accompagnateur pourrait étudier les expériences réussies d'autres Communes en matière de fiscalité locale et analyser si elles peuvent être répliquées dans celle qu'il appuie, et si oui, dans quelle mesure.

Les outils ci-après peuvent servir de canevas dans la collecte d'informations pour le diagnostic :

- Fiche de collecte de données : **cf. Outil 1**
- Fiche de synthèse des recettes communales : **cf. Outil 2**

A l'issue du diagnostic, les forces et les faiblesses de la Commune en matière de gouvernance et de fiscalité locale devront être connues. De même, les contraintes, difficultés et blocages rencontrés dans la gestion de chaque composante de la fiscalité locale seront analysés et les pistes d'amélioration identifiées.

Par ailleurs, les différentes parties prenantes au processus de gestion de la fiscalité locale seront identifiées. Ces dernières peuvent être :

- les services techniques déconcentrés (le district, les domaines, la gendarmerie, ..),
- la Région,
- le Maire et ses services (financier, fiscal),
- les comités de Fokontany,
- les opérateurs économiques,
- les membres de la société civile (les dirigeants des églises),
- etc.

Étape 2 : Regroupement des acteurs

Toutes les parties prenantes identifiées lors du diagnostic seront regroupées au sein d'une « Plateforme » dans laquelle elles pourront échanger et mettre en commun leurs connaissances, expériences, ressources, etc. pour l'amélioration du processus de gestion communale, en général, et de la fiscalité locale, en particulier.

Dans ce cadre, l'Accompagnateur appuiera les Responsables Communaux dans l'organisation des réunions de la Plateforme. Une réunion sera particulièrement organisée à la suite du diagnostic pour :

- Informer les acteurs sur la situation générale de la Commune en matière de gouvernance et de recettes locales. Le Maire présentera succinctement sa performance en terme de recouvrement de la fiscalité locale, les obstacles et problèmes rencontrés, les forces de la Commune, etc. Il introduira le besoin financier de fonctionnement et d'investissement communal
- Partager avec tous les acteurs la conviction de l'équipe communale à améliorer les recettes,
- Les sensibiliser et les motiver à participer à l'amélioration du processus de gestion des recettes locales,

- Inciter les participants à s'exprimer sur les principales causes de la mauvaise performance de la Commune en matière de fiscalité locale : quels sont les principaux freins et blocages au processus de gestion des recettes ?
- Recueillir les suggestions des participants quant à la résolution de ces problèmes et facteurs de blocage.
- Lister les participants qui sont motivés à participer à l'amélioration du processus de fiscalité de la Commune. Leurs attentes, leur disponibilité, et leurs éventuels apports dans l'amélioration du recouvrement de la fiscalité locale seront identifiés.

La **Fiche de collecte des parties prenantes à l'amélioration du processus de gestion communale** pourra être utilisée pour lister tous les acteurs qui participeront à l'optimisation des méthodologies de gestion des recettes locales. **Cf. outil 3.**

Participants

- Accompagnateur,
- Maire,
- Personnel de l'Exécutif Communal et Conseils communaux ou municipaux,
- Toutes les parties prenantes à la fiscalité locale.

Résultats attendus

A l'issue de cette phase, les principaux problèmes et facteurs de blocages au processus de gestion des recettes fiscales de la Commune sont identifiés et les pistes d'amélioration déterminées.

Par ailleurs, la Plateforme des acteurs qui participeront au processus d'amélioration de la gestion communale est créée.

Phase 2 : Elaboration de la stratégie de relance de la fiscalité locale et plan d'actions

Objectif

- Identifier les composantes de la fiscalité locale les plus prometteuses pour la Commune.
- Développer la stratégie et les différentes actions à mener pour chacune des composantes sélectionnées.
- Définir le plan d'actions correspondant.

Démarche et méthode de travail

La fiscalité locale comprend différentes composantes telles que les Impôts Fonciers, l'Impôt Synthétique, l'Impôt de licence sur les alcools et les produits alcooliques, l'Impôt de licence foraine, les droits et taxes, et autres ressources définis par la loi 94 – 007 du 26 Avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources de collectivités décentralisées. L'Accompagnateur doit identifier avec les Responsables Communaux les composantes qui feront l'objet d'actions spécifiques compte tenu de leur potentialité par rapport au contexte socio – économique de la Commune, d'une part, et de leur maîtrise par cette dernière, d'autre part.

Pour chaque composante sélectionnée, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux détermineront les solutions à adopter pour chaque problème identifié dans la chaîne fiscale lors du diagnostic. Si par exemple les impôts fonciers ont été retenus et que le diagnostic a révélé que la Commune a du mal avec l'étape de recensement et/ou l'étape de recouvrement, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux doivent identifier la stratégie et les actions à réaliser pour améliorer ces étapes.

Pour chaque action identifiée, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux doivent définir clairement **les objectifs, les résultats attendus et les différentes activités à réaliser**. Les objectifs doivent être clairs et faire l'objet d'indicateur quantitatif objectivement vérifiable.

Exemple : Accroissement du recouvrement de l'IFT de 50 %

Pour chaque activité, **les responsables et les moyens à mobiliser seront précisés**. La Fiche d'élaboration de la stratégie pourra être utilisée pour la réalisation de cette phase. **Cf. Outil 4.**

Les activités devront être assignées aux différents acteurs et des équipes de travail responsables de leurs réalisations devront être mises en place. Pour optimiser leur efficacité, chaque équipe devra être menée par un leader. Ce dernier sera chargé de la sensibiliser, de la motiver et de la mobiliser. **Le tableau des responsabilités** pourra être utilisé pour faciliter la réalisation de cette activité. **Cf. Outil 5.**

L'Accompagnateur et les Responsables Communaux doivent s'assurer d'un bon rendement fiscal. En effet, s'il faut par exemple des charges et/ou des investissements de dix millions d'Ariary pour atteindre un accroissement de l'impôt de cinq millions d'Ariary, la stratégie n'est pas efficace et doit être révisée.

La stratégie définie par l'Accompagnateur et les Responsables Communaux doit être débattue lors d'une réunion de la Plateforme. Chaque membre de la Plateforme sera invité à se prononcer sur la stratégie en général et les différentes actions à réaliser. En particulier, les membres de la Plateforme devront préciser les actions dans laquelle ils pourraient intervenir.

Exemple : Les églises présentes au niveau de la Commune pourraient participer aux actions d'information et de sensibilisation. De même, les agents du Centre Fiscal en charge de la Commune pourront assumer des formations si nécessaire.

De même, les membres de la Plateforme **planifieront et détermineront les dates propices pour la réalisation des différentes actions**. Ces dates doivent être adaptées au contexte socio – économique de la Commune.

Exemple : Les actions de recouvrement sont à effectuer durant les périodes de récolte pour les Communes rurales.

La planification des activités et des actions pourra être réalisée à travers un diagramme de Gantt. **Cf. Outil 6.**

Les outils qui permettront ultérieurement aux acteurs de piloter et de faire le suivi du projet devront être élaborés.

Ces outils peuvent être notamment :

- Un **tableau de bord fiscal** qui permettra de faire :
 - le suivi périodique des résultats de l'accompagnement et des activités réalisées,
 - une comparaison des résultats avec ceux avant l'accompagnement.

Cf. Outil 7.

- Un **tableau de suivi des activités**, qui, comme son nom l'indique, permettra aux acteurs :
 - d'identifier :
 - les actions accomplies,
 - les actions non commencées,
 - les actions en cours de réalisation,
 - les actions en retard par rapport au planning,
 - etc.
 - de manager les ressources et les acteurs,
 - de faire le suivi des coûts engagés,
 - etc.

Cf. Outil 8.

Résultats attendus

Plan d'actions pour la relance de la fiscalité locale.

Outils de pilotage des activités.

Participants

- Accompagnateur,
- Maire,
- Les membres de la « Plateforme »

Phase 3 : Mise en œuvre de la stratégie et suivi

Objectif

Mettre en œuvre le plan d'actions en vue de produire les résultats escomptés et en assurer le suivi

Démarche

L'Accompagnateur coachera les Responsables Communaux dans le pilotage et la réalisation du Plan d'actions. Il doit tenir des réunions périodiques avec les Responsables Communaux pour discuter de l'avancement des actions, constater les éventuels problèmes ou points de blocage rencontrés et identifier les solutions correspondantes. Ces problèmes pourront être:

- d'ordre technique,
- d'ordre institutionnel,
- d'ordre organisationnel,
- en matière de ressources,
- en matière de connaissances,
- etc.

Le tableau de suivi (cf. Outil 8) pourra être utilisé pour la réalisation de cette activité.

Si nécessaire, les activités pourront être recadrées si :

- les activités prévues ne cadrent plus avec le contexte local,
- les blocages et problèmes identifiés nécessitent la suppression de certaines activités, ou l'accomplissement de nouvelles actions pour la poursuite du processus,
- le calendrier n'est plus pertinent,
- les ressources ne sont pas disponibles,
- etc.

Compte tenu de ces éventuelles modifications, les résultats prévisionnels, les coûts à engager, le calendrier, les acteurs, etc. devront également être revus. Les outils y afférents devront être mis à jour :

- le **diagramme de Gantt** : cf. **Outil 6**,
- le **tableau de bord fiscal** : cf. **Outil 7**,
- le **tableau de suivi des activités** : cf. **Outil 8**

Dans tous les cas, l'Accompagnateur ne doit pas se substituer aux acteurs communaux dans le pilotage et la réalisation des activités. Autrement, il n'y aura pas de transfert de connaissances et les Responsables Communaux ne seront pas en mesure de recommencer la démarche après la fin de l'Accompagnement.

Quelque soit les problèmes rencontrés, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux pourront toujours se référer aux textes, outils et guides déjà existants et/ou approcher les autres parties prenantes pour identifier les solutions. En particulier, pour tout problème lié au recouvrement, ils sont invités à approcher les techniciens de la Direction Générale des Impôts ou du Centre fiscal en charge de la Commune.

Par ailleurs, l'Accompagnateur et les Responsables Communaux devront tenir le Comité de Pilotage au courant de l'avancement des travaux. Il ne devra pas hésiter à faire appel à ce dernier pour la résolution des problèmes rencontrés. En effet, le Comité de pilotage a pour mission de soutenir les Accompagnateurs et les Communes dans l'amélioration de la fiscalité locale. Il les aidera en particulier dans la gestion des éventuels risques et problématiques majeures dépassant leurs compétences

Résultats attendus

Les objectifs de l'accompagnement sont atteints et les résultats attendus réalisés. En d'autres termes, le poids des composantes de la fiscalité locale dans le budget communal augmente.

Participants

- Maire,
- Accompagnateur
- Membres de la Plateforme
- Comité de pilotage

Phase 4 : Evaluation

Objectif

Evaluer la mise en œuvre du plan d'actions et les résultats obtenus.

Démarche et méthode de travail

Deux types d'Evaluation pourront être réalisés :

- Une auto – évaluation par l'Accompagnateur et les Responsables Communaux,
- Une Evaluation par le Comité de Pilotage

Etape 1 : Auto-évaluation par l'Accompagnateur et les Responsables Communaux :

Cette évaluation sera réalisée au niveau communal à la fin de l'accompagnement. Elle sera effectuée conjointement par l'Accompagnateur et les Responsables Communaux.

L'auto- évaluation consiste à évaluer l'atteinte des objectifs et des résultats assignés de l'accompagnement. Les questions suivantes pourront être posées :

- Est-ce que les objectifs ont été atteints ? Pour cela les prévisions et les réalisations en terme de recettes fiscales seront comparées et les écarts analysés. L'Accompagnateur et les Responsables Communaux détermineront les raisons de ces écarts. Ils pourront être aussi bien d'origine interne, telle que l'organisation des acteurs communaux, les problèmes de ressources, etc., que d'origine externe.
- Les activités ont-elles été efficaces ? Ils compareront les recettes obtenues par rapport aux moyens mobilisés afin d'apprécier la bonne efficacité de l'accompagnement.
- Le transfert de connaissances a-t-il été effectif ? Ils analyseront le niveau d'appropriation de la démarche par les Responsables Communaux.
- Quelle stratégie devra être adoptée pour la période suivante ? Ils détermineront les objectifs et les activités à mener pour la prochaine période fiscale.

Les résultats de cette auto-évaluation devront être consignés dans le rapport final de l'Accompagnateur qui sera transmis au Comité de Pilotage.

L'auto- évaluation sera réalisée au cours d'une réunion animée par l'Accompagnateur.

Etape 2 : Evaluation par le Comité de Pilotage :

Une évaluation des résultats de l'accompagnement de toutes les Communes accompagnées devra être réalisée par le Comité de pilotage. Elle pourra être réalisée par des évaluateurs externes.

Ces évaluateurs effectueront l'évaluation technique et de performance des actions d'accompagnement en termes de pertinence, efficacité, efficacité ainsi qu'en termes d'impact et de viabilité/pérennité.

- En terme de pertinence :

Devra être :

- examiné la pertinence de l'accompagnement;
- vérifié la cohérence des réponses apportées par rapport aux objectifs de départ ;
- apprécié le niveau de valeur ajoutée de l'accompagnement par rapport aux autres organismes d'appui ou actions similaires existant
- etc.

➤ En terme d'efficacité :

Devra être examiné dans quelle mesure les résultats de l'accompagnement, incluant d'éventuels résultats non prévus ont atteint les objectifs prévus initialement, c'est à dire dans quelle mesure les Communes ont effectivement tiré profit des activités réalisées. Il est notamment demandé aux évaluateurs :

- d'identifier les difficultés et contraintes rencontrées qui ont hypothéqué l'atteinte des résultats;
- d'apprécier le niveau d'atteinte des résultats attendus ;
- d'apprécier qualitativement et quantitativement des résultats concrets en matière de renforcement des capacités des Responsables Communaux et des membres de la Plateforme ;
- d'apprécier le rôle de coache, de modérateur et de facilitateur de l'Accompagnateur ;
- etc.

➤ En terme d'efficience :

Les évaluateurs mesureront la relation entre les activités, les moyens disponibles et les résultats obtenus. Cette mesure doit être aussi bien qualitative que quantitative et doit porter sur le budget ainsi que sur l'organisation et sur la qualité de l'appui des Accompagnateurs. Devront être :

- appréciés la qualité, l'adéquation des stratégies et des moyens mis en oeuvre par rapport aux objectifs définis ;
- appréciés l'adéquation des acteurs avec les activités réalisées ;
- analysés le rendement des actions menées;
- etc.

➤ En terme d'impact :

Il s'agit de mesurer l'impact global de l'accompagnement sur la Commune, les acteurs communaux et les membres de la Plateforme.

➤ En terme de viabilité et pérennité:

Les évaluateurs examineront si les résultats positifs de l'accompagnement au niveau de leurs objectifs sont susceptibles de perdurer après que les Accompagnateurs aient arrêté leurs appuis. Les points suivants pourront être traités en particulier :

- l'appropriation des objectifs, des démarches et de la méthodologie par les parties prenantes ;
- la viabilité méthodologique et technologique (adaptation des techniques utilisées, maîtrise et valorisation des compétences acquises au cours de l'accompagnement en matière de relance de la fiscalité foncière);
- etc.

A l'issue de cette évaluation devront être identifiées les pistes d'amélioration, les recommandations ainsi que les bonnes pratiques pour les prochains accompagnements.

Résultats attendus

- Les résultats aussi bien quantitatifs que qualitatifs des activités sont mis en exergue,
- La performance de l'accompagnement est évaluée,
- Les bonnes pratiques ainsi que les pistes d'amélioration et les recommandations sont identifiées.

Participants

- Maire,
- Accompagnateur,
- Comité de Pilotage

Phase 6 : Reporting et capitalisation des acquis

Objectif

Formaliser la démarche adoptée et en identifier les bonnes pratiques en vue de pouvoir les répliquer dans la Commune elle-même ou dans d'autres Communes.

Démarche et méthode de travail

Au niveau communal, des rapports d'activité périodiques et un rapport final devront être produits par l'Accompagnateur et remis au Comité de Pilotage. Ils comporteront :

- le bilan et les résultats des activités,
- les actions qui ont été menées,
- leurs coûts ;
- les différents acteurs intervenus dans le processus ;
- les contraintes, difficultés et opportunités qui ont influées sur la mise en œuvre et les résultats obtenus ;
- les recommandations pour les prochains accompagnements.

Le rapport final inclura le résultat de l'auto-évaluation.

Au niveau national, à la fin de l'évaluation de l'accompagnement, le Comité de Pilotage mettra à jour la méthodologie d'accompagnement des Communes selon les recommandations de l'Évaluateur si cela s'avère nécessaire. Par ailleurs, il formalisera sous forme de brochure ou autre support approprié les bonnes pratiques qui ont permis d'atteindre de bons résultats dans certaines Communes. Ces derniers seront diffusés dans les autres Communes de Madagascar et les organismes d'accompagnement.

Résultats attendus

Les différents manuels et guides formalisent les démarches et bonnes pratiques dans la gestion d'une Commune.

Participants

- Maire,
- Accompagnateur,
- Comité de Pilotage.

V. Processus opérationnel de chaque composante de la fiscalité locale

V.1. Impôt foncier

V.1.1. Différents types

- **Impôt Foncier sur les Terrains (IFT)**⁸ : cet impôt concerne tous les terrains quelle que soient leur situation juridique et leur affectation. Ces terrains sont imposables au nom des propriétaires ou des occupants effectifs au 1er Janvier de l'année d'imposition. L'IFT est perçu au profit du budget des Communes d'implantation.
- **Impôt Foncier sur les Propriétés Bâties (IFPB)**⁹ : sont soumises à l'IFPB toutes les constructions quelle que soit la nature des matériaux utilisés. L'IFPB est également perçu au profit du budget des Communes d'implantation.

V.1.2. Outils disponibles

- Logiciel HETRA, 2006-2007
- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général», 2007,
- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recensement», 2008,
- Le «Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recouvrement », 2007-2008,
- Le Logiciel « HETRA » accompagné du « Guide de l'utilisateur et Guide du Superviseur du Logiciel HETRA », 2007
- Le Guide de gestion foncière décentralisée,
- Le logiciel PLOF,
- Les données du BIF,
- Etc.

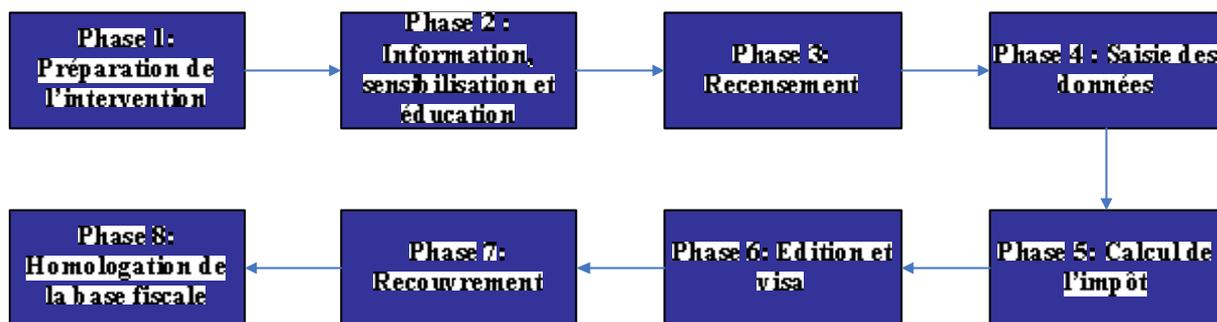
V.1.3. Etapes de relance de la fiscalité foncière

Les activités à réaliser pour la relance de la fiscalité foncière sont détaillées dans le « Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général ». Ce guide comporte toutes les informations relatives à la fiscalité foncière, la méthodologie à suivre pour relancer la fiscalité foncière et les principaux formulaires et modèles de documents nécessaires. Les différentes étapes de la relance sont schématisées par la figure ci-après.

⁸ Pour plus de détails voir le CGI

⁹ Pour plus de détails voir le CGI

Figure 3: Méthodologie de relance de la fiscalité foncière



Etape 1 : Préparation de l'intervention

Cette étape consiste à :

- identifier et mobiliser les acteurs qui interviendront dans la relance de la fiscalité foncière, notamment les membres de la Commission Communale des Impôts, les personnes relais chargé d'informer la population, l'équipe de recensement, le responsable de la saisie, les personnes pouvant assister les trésoriers communaux pour le recouvrement, etc.
- catégoriser la matière imposable¹⁰ c'est-à-dire les terrains et les propriétés bâties, et définir pour chaque catégorie des forfaits
- quantifier les besoins en matériels nécessaires à la campagne de sensibilisation, au recensement, à l'édition des rôles, et au recouvrement. Le tableau suivant pourra servir d'indication.

Tableau 1: Exemple de besoins en matériels et fournitures pour la relance de la fiscalité locale

OPERATION	MATERIEL & FOURNITURES
SENSIBILISATION	Pancartes ou feuilles grand format Peinture ou feutres indélébiles banderoles
RECENSEMENT	Cahiers (1 par contribuable + 5% en réserve + quantité à définir pour les agents recenseurs) Stylos (quantité à définir) Badges (facultatif mais recommandé)
EDITION DES AVIS D'IMPOSITION	Feuilles A4 (1 par contribuable + 20% en réserve) Encre pour imprimante (prévoir réserve)

¹⁰ Les précisions techniques pour cette opération peuvent être consultées dans le « Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général »

OPERATION	MATERIEL & FOURNITURES
	Si non informatisé : registres
RECOUVREMENT	Cahiers (quantité à définir) pour le suivi du recouvrement Quittances réglementaires. Stylos (quantité à définir)

Source : « Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général », page 24

Etape 2 : Information et sensibilisation

Une campagne d'information et de sensibilisation est nécessaire pour assurer l'adhésion de la population. Elle pourra être matérialisée par une grande réunion publique d'information ou/et des réunions de sensibilisation par Fokontany.

Cette campagne consistera à faire part aux contribuables des objectifs et enjeux de la relance de la fiscalité foncière, du recensement, du recouvrement, etc. Ce serait également une occasion pour recueillir les souhaits de la population sur les travaux à effectuer et autres.

Cette étape constitue un des principaux facteurs clés de succès de l'optimisation de la gestion des recettes locales.

Etape 3 : Recensement

Pour cette étape, les acteurs devront se référer au « *Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide de recensement* ». Ce guide détaille la méthodologie générale du recensement et l'organisation pratique de l'opération de recensement.

Le recensement comporte plusieurs activités¹¹ :

- La formation des agents recenseurs et des superviseurs recrutés par le Maire. Cette formation sera composée de trois volets :
 - un rappel des objectifs du recensement,
 - une présentation de la méthode adoptée, des différents outils et des attributions de chaque acteur,
 - une application concrète.
- La collecte des informations : les agents recenseurs sont envoyés au niveau des contribuables par groupe de deux, sous le contrôle d'un superviseur qui sera idéalement le chef Fokontany. Les modèles de document nécessaires pour la réalisation de cette tâche¹², peuvent être consultés dans le « *Guide du recouvrement de la fiscalité foncière* : », Annexe 1 à 3.

¹¹ Les précisions peuvent être consultées dans le « Guide de la relance de fiscalité foncière : Guide de recensement »

¹² A savoir : *le document de catégorisation, le cahier de recensement et le cahier du contribuable*

- La validation des données du recensement : les données collectées devront être validées auprès des superviseurs.

Il n'est pas utile d'effectuer un recensement tous les ans, néanmoins il faut actualiser les données y afférentes chaque année.

Etape 4 : Saisie des données

Cette phase consiste à rassembler et à saisir toutes les informations issues du recensement dans une base informatique (le logiciel HETRA) ou dans des fiches papier. Les étapes à suivre lors de l'utilisation de ce logiciel sont détaillées dans le « *Guide d'utilisateur du logiciel HETRA* ».

Il est préférable d'avoir un fichier électronique. Si la Commune rencontre des problèmes à ce niveau, comme l'absence de matériels informatiques ou de logiciel par exemple, elle est invitée à approcher celles qui en disposent et à trouver des partenariats. Aussi, elle ne devra utiliser les fichiers papier illustrés par le modèle ci-après qu'en dernier recours.

Tableau 2: Modèle de formulaire pour le renseignement de fiches papier

CALCUL DE L'IMPOT FONCIER SUR LES TER MODELE DE FORMULAIRE POUR IFT

n° cabier	n° contribuable	nom et prénom	IFT												catégorie 6			
			catégorie 1			catégorie 2					catégorie 3		catégorie 4					
			intervalle 1	intervalle 2	intervalle 3	intervalle 4	intervalle 5	intervalle 1	intervalle 2	intervalle 3	(valeur locative)							
3	451	RAKOTO HERY	6,0								4,0							
3	452	RABE YVES	11,0	0,3	0,4	0,9				1,0					1,0			
3	453	RASOLO solofo	3	5	1,0						5,0							
3	454	RAKOTOSON Nirina									3,0	4,0	2,0					1 000 000 Ar
3	455	RAKOTONIRINA jean											1,0					
3								1,0								
3																
ETAT RECAPITULATIF PAR PAGE			total surfaces	59,2 ares	26,2 ares	13,2 ares	5 ares	10,4 ares	15,2 a	87,9 ares	17,4 ares	15,2 ares	26,4 ares					
			montant du forfait par rubrique	500 Ar	300 ar	400 ar	500 ar	600 ar	700 ar	1000 ar	400 ar	500 ar	600 ar					
			montant total par rubrique en Ar	29600	7860	5280	2500	6240		87900								

Source : « Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général », page 61

Afin d'éviter le découragement des contribuables et la gestion de plusieurs demandes de dégrèvement, le responsable de la saisie doit faire preuve d'une grande rigueur.

Etape 5 : Calcul de l'impôt

Cette phase consiste à :

- Pour les Communes urbaines : faire évaluer les valeurs vénales et locatives des propriétés et des terrains par la Commission Communale des Impôts : cette tâche est facultative et ne s'impose que si cette dernière n'a pas participé à la catégorisation.

- Pour les Communes rurales :
 - fixer les montants forfaitaires d'IFT et d'IFPB. Pour ce faire, le Maire doit tenir compte des besoins financiers de la Commune et des capacités à payer des ménages tout en se référant au taux minima et maxima autorisés par le Code Général des Impôts. Si la matière imposable a été saisie dans le logiciel HETRA¹³, différents niveaux de tarifs peuvent être simulés et le logiciel sortira automatiquement le montant total d'IFT et d'IFPB correspondant.
 - faire voter le montant forfaitaire et les taux d'imposition par le Conseil Communal

Les problèmes relatifs au montant de l'impôt à payer devraient être résolus lors des délibérations communales.

Etape 6 : Edition et homologation

De même que pour l'étape 4, l'édition et l'homologation peuvent être effectuées manuellement ou par l'intermédiaire du logiciel HETRA. Cette deuxième manière de faire est préconisée.

Un responsable saisit dans le logiciel ¹⁴les montants des forfaits d'IFT et d'IFPB, le cas échéant les taux d'imposition d'IFPB, édite¹⁵ les avis d'imposition (liste et état récapitulatif) sur format A4 en trois exemplaires et les transmet au Maire.

Dans le cas d'une saisie manuelle, le responsable de la saisie devra remplir pour chaque contribuable le modèle d'avertissement ci-après. Il doit également lister les rôles et constituer un état récapitulatif en trois exemplaires à transmettre au Maire.

Le Maire est ensuite chargé de les viser auprès du Centre Fiscal avant la mise en recouvrement.

L'un des rôles reste au niveau du Centre Fiscal, l'autre est transmis au Trésorier de la Commune, et le dernier est remis au contribuable pour notification.

¹³ Pour des précisions sur l'utilisation du logiciel, il faut se référer au « Guide d'utilisateur du logiciel HETRA »

¹⁴ Pour des précisions sur l'utilisation du logiciel, il faut se référer au « Guide d'utilisateur du logiciel HETRA »

¹⁵ Pour des précisions sur l'utilisation du logiciel, il faut se référer au « Guide d'utilisateur du logiciel HETRA »

Tableau 3: Modèle d'avis d'imposition

Région :

District :

Commune :

Année :

N°	Nom Adresse N° CIN	IFPB (Ariary)		IFT (Ariary)		Total (Ariary)	Taona teo aloha	Vanin'andro itakiana ny hetra	Observation
		Valeur locative ou Catégorie		Valeur vénale					
		IFPB		IFT					

Nofaranana ho : Ariary ity fitakian-ketra ity.

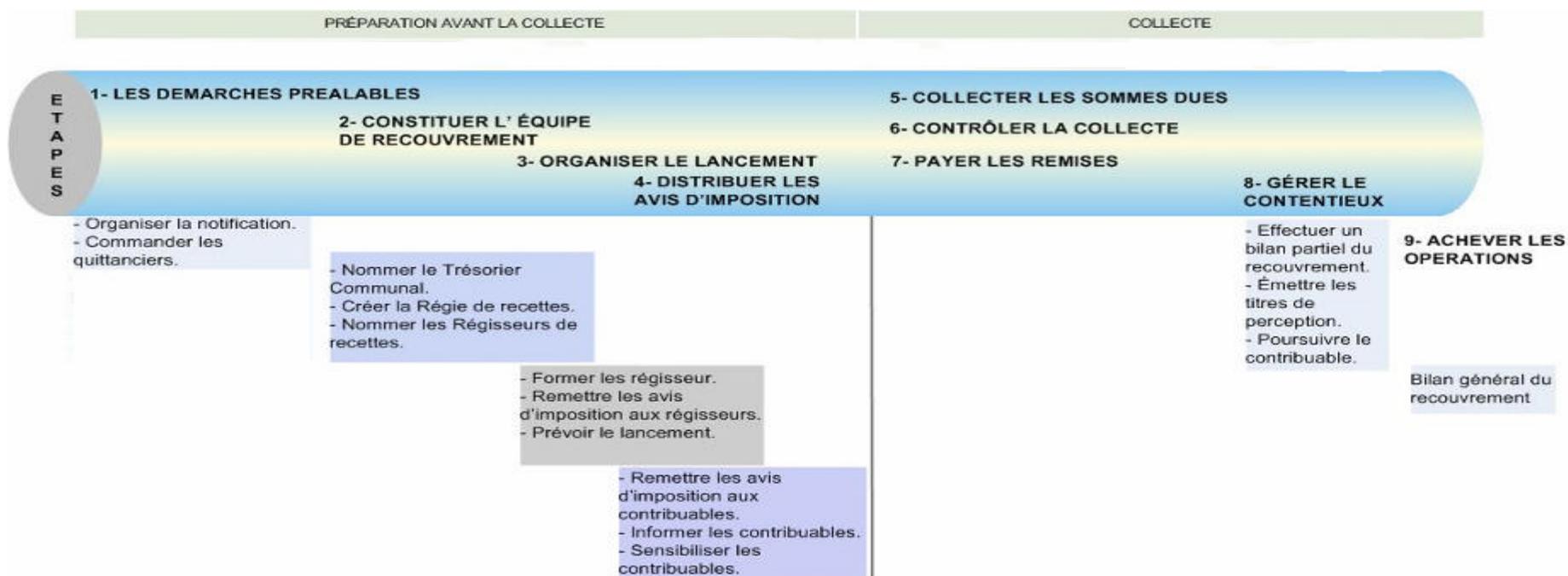
Ny sampan-draharan'ny hetra Ny Ben'ny Tàna

Source : « Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide général », page 64

Etape 7 : Recouvrement

La figure ci-dessous résume les étapes d'un recouvrement, mais pour les détails, et les tâches à effectuer, les responsables devront se référer au « *Guide de relance de la fiscalité foncière : Guide du recouvrement* » :

Figure 4: Les étapes du recouvrement des impôts fonciers



Source : « Relance de la Fiscalité foncière : guide du recouvrement », avril 2008

Retraitement : FTHM Conseils

- **L'activité 1** ou démarches préalables consiste à organiser la notification des contribuables et à commander les quittanciers.
- **L'activité 2** consiste à constituer l'équipe de recouvrement composé par le Trésorier Communal, la Régie de recettes et les régisseurs de recettes.
- **L'activité 3** consiste à organiser le lancement du recouvrement c'est-à-dire former les régisseurs, leur remettre les avis d'imposition et prévoir le lancement.
- **L'activité 4** vise à distribuer les avis d'imposition aux contribuables et à les sensibiliser pour payer.
- **L'activité 5** est dédiée à la collecte des sommes dues : le contribuable pourra s'acquitter de ses obligations auprès des Régisseurs de recettes et du Trésorier Communal envoyés au niveau des Fokontany, etc. selon l'organisation de la Commune. Une forte motivation des percepteurs pourrait améliorer le taux de recouvrement.

Le recouvrement devrait être réalisé pendant les périodes propices : en dehors des saisons de pluie par exemple, ou pendant les périodes de récolte.

- **L'activité 6** consiste à contrôler la collecte afin de sécuriser les sommes collectées. Les responsables de la Commune devront relancer les contribuables ne s'ayant pas acquitté de leurs impôts.
- **L'activité 7** est dédiée au paiement des remises conformément aux taux fixés dans l'arrêté de nomination des Régisseurs et trésorier.
- **L'activité 8** ou gestion des contentieux est une étape facultative, si elle se présente la Commune devra se faire assister par le Centre Fiscal. Il faudrait lui envoyer la liste des mauvais payeurs. Ce dernier ne se chargera pas du recouvrement, mais émettra des titres de perception qui seront exécutoires pour une période de trente ans.

Cette activité du recouvrement n'est pas encore maîtrisée par les Communes. Pour tout problème y afférent, les Maires et les acteurs communaux sont invités à faire appel aux techniciens de la DGI.

- **L'activité 9** consiste à faire un bilan du recouvrement

Le recouvrement peut-être à l'amiable ou forcé.

Le montant des fonds perçus et les travaux qui ont été réalisés devront faire l'objet d'un compte rendu auprès de la population afin de les conscientiser sur l'importance de l'impôt payer et de les inciter ainsi à payer davantage.

Etape 8 : Mise à jour de la base fiscale

Les paramètres à actualiser concernent :

- Les changements apportés sur les propriétés,
- Les nouveaux terrains exploités,
- Les nouvelles propriétés bâties,
- Les extensions de terrains exploités,
- Les extensions de propriété bâties,
- L'évolution de la valeur des biens,
- Etc.

Elle doit se faire de manière régulière.

V.2. Impôt synthétique (IS)

V.2.1. Définition

L'impôt synthétique est un impôt destiné à toutes entreprises, personnes physiques ou morales exerçant un métier ou des activités générateur de revenu inférieur ou égal à vingt millions d'Ariary, notamment les agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, artisans, commerçants, prestataires de services, entrepreneurs, etc. L'IS peut être ainsi une source importante de ressources pour la Commune.

V.2.2. Outils disponibles

- « Guide pratique de l'Impôt Synthétique »

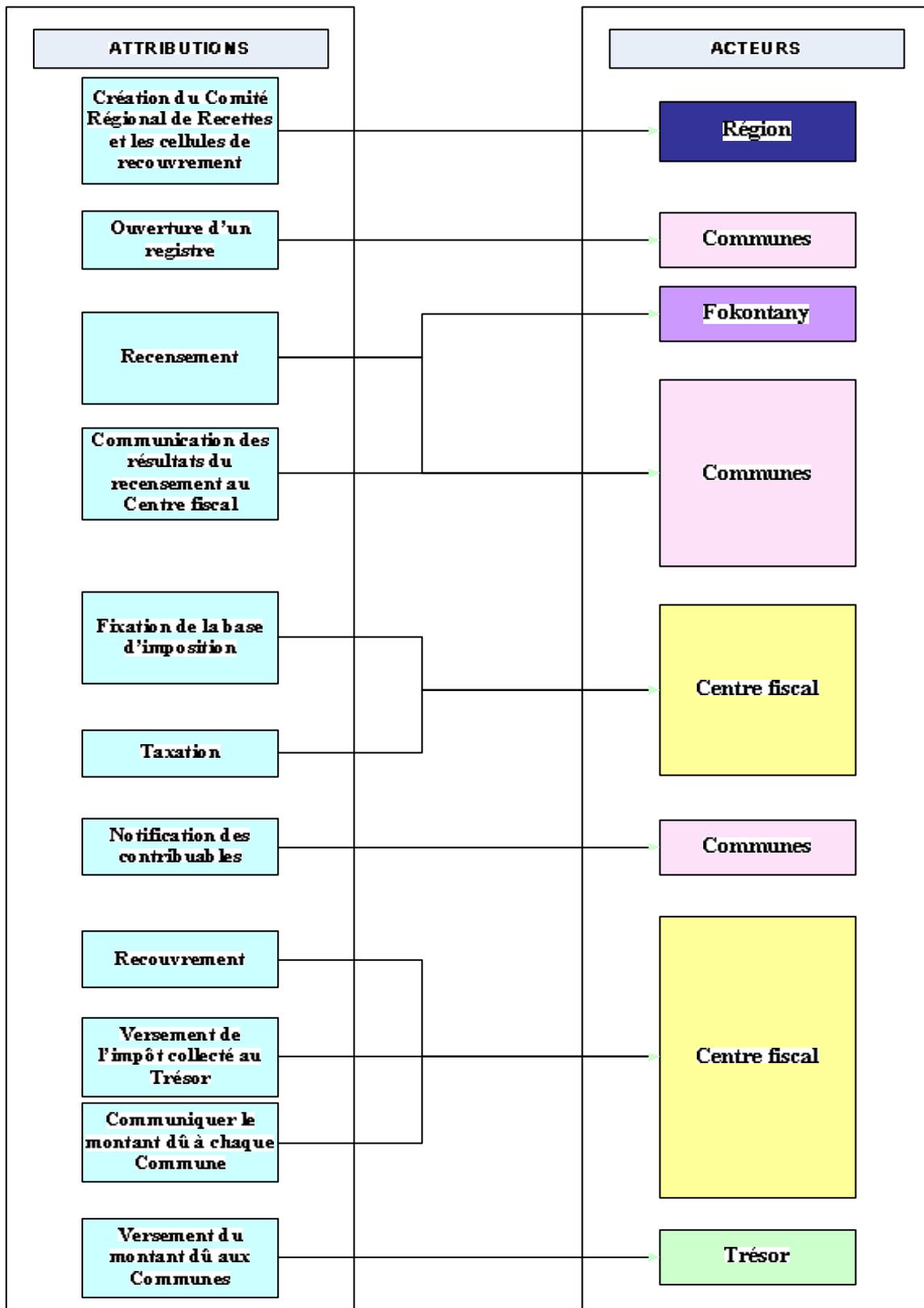
V.2.3. Etapes de gestion de l'impôt synthétique

La figure ci-après illustre la méthodologie appliquée actuellement allant de la création du Comité responsable de l'IS au reversement de la part communale.

Ci-après les activités prévues par les lois en vigueur et le « Guide pratique de l'Impôt Synthétique » :

- La création du Comité Régionale de recettes et les Cellules de recouvrement par la Région, conformément à l'instruction interministérielle n°153/MEFB/MI du 21/07/2004 ;
- L'ouverture d'un registre des personnes exerçant des activités imposables par la Commune : ce registre sera confronté à la profession déclarée dans le recensement effectué par le Fokontany de résidence ;
- Le recensement effectué conjointement par les Fokontany et la Commune : un recensement annuel des personnes doit être effectué par les Fokontany pour collecter les informations sur les professions et activités exercées par les personnes de leur circonscription, et un recensement physique par la Commune sur les lieux d'exercice de l'activité à cause de l'importance des métiers informels. Les Fokontany transmettront à leur Commune les résultats du recensement et cette dernière se chargera de les consolider et de les transmettre au Centre fiscal ;
- La liquidation de l'impôt et la taxation seront effectuées par le Centre fiscal : il liquidera l'impôt selon la déclaration du redevable et les renseignements recueillis lors du recensement et, taxera ensuite les contribuables à partir de ces éléments ;
- La Commune se chargera ensuite de notifier aux contribuables le montant dont ils doivent s'acquitter ;
- Le recouvrement ainsi que le règlement des contentieux sont assurés par le Centre fiscal. Il est habilité à accorder le fractionnement des paiements, engage la procédure de recouvrement forcé et délivre la carte justifiant la régularité du contribuable vis-à-vis de l'IS. Les montants recouverts seront ensuite versés au Trésor. Le Centre Fiscal doit communiquer aux Communes le montant qui leur ait dû. ;
- Le Trésor sera ensuite chargé de reverser l'IS à la Commune et à la Région moyennant un taux respectif de 60 et 40 %. Cette dernière étape est souvent problématique pour les Communes, pour ne citer que celles visités par le Consultant car, en effet, le Trésor ne verse pas régulièrement au compte des Communes le montant d'IS qui doit leur revenir. Un lobbying devra alors être effectué par le FDL et le MADT auprès du Trésor pour résoudre ce problème.

Figure 5: Gestion de l'impôt synthétique



Source : « Guide pratique de l'Impôt Synthétique »

V.2.4. Réflexes à faire adopter par les Communes :

- Impliquer les Fokontany dans la phase de sensibilisation et au cours du recensement des contribuables soumis à l'IS dans leur circonscription,
- Effectuer le recensement,
- Faciliter les interventions des agents des centres fiscaux chargés de la collecte et du contrôle de l'IS : appuis logistiques, mise à disposition de guides locaux,
- S'informer périodiquement sur les situations des parts dues à la Commune selon l'état de répartition produit par le centre fiscal,
- Interpeller le service de Trésor quant au versement des parts dues sur la base des informations fournies par le Centre fiscal. Les études ont en effet révélé des problèmes de reversement de la part communale. Deux raisons peuvent l'expliquer : soit le compte bancaire de la Commune bénéficiaire, soit l'Etat de répartition établi par le Centre fiscal n'est pas disponible. Des solutions au cas par cas peuvent être envisagées.

V.3. Ristournes

V.3.1. Principales ristournes

La loi n° 94-007 du 26 avril 1995 : relative aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités territoriales décentralisées, prévoit les ristournes suivantes :

- Ristournes sur les produits agricoles,
- Ristournes sur l'élevage,
- Ristournes sur les produits miniers,
- Ristournes sur les produits forestiers,
- Ristournes sur les produits artisanaux et industriels
- Ristournes sur les produits les plantes médicinales

V.3.2. Gestion des ristournes

Les ristournes sur les produits agricoles, l'élevage, les produits forestiers, artisanaux, industriels, et forestiers sont gérées de la même manière, conformément à la procédure suivante (cf. 1.Procédure générale de gestion des ristournes).

La gestion des ristournes minières, quant à elle, est plus spécifique (cf.2. Gestion des ristournes minières).

1. Procédure générale de gestion des ristournes

Le taux et l'assiette sont fixés en Conseil régional. Il est à noter que la gestion et le traitement des ristournes ne sont pas identiques pour toutes les régions de Madagascar. En général, la Région partage avec les Communes les responsabilités ainsi que les sommes collectées.

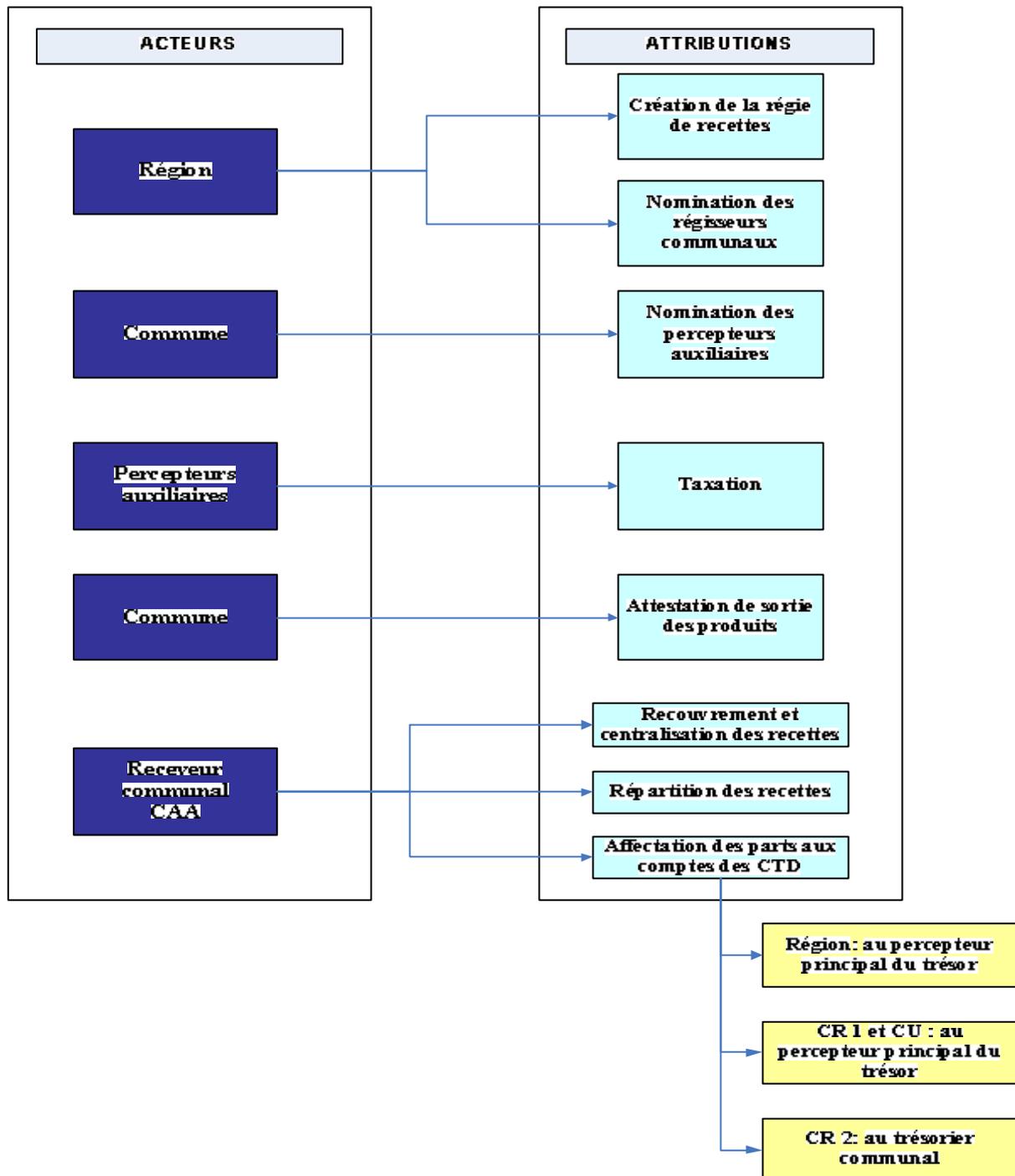
Les activités suivantes doivent être réalisées :

- La prise de connaissances des délibérations régionales sur l'application des ristournes : l'assiette (valeur, poids des produits) et le taux à appliquer ;
- La taxation avec des attestations de produits indiquant ; les informations sur la Commune, renseignements sur les collecteurs, la quantité des produits, la date, le taux et le montant des ristournes, le N° et date de quittance ;
- La co-organisation avec la Région des procédures de recouvrement : nomination des percepteurs auxiliaires, ainsi que le processus de recouvrement et de contrôle à mettre en place.

Le circuit de perception des ristournes, avec les différents responsables, est illustré par la figure ci-après. La Commune doit prévoir :

- La création de la régie de recettes et la nomination des régisseurs communaux ainsi que celle des percepteurs auxiliaires ;
- La taxation ;
- Le recouvrement des ristournes ainsi que l'attestation de sortie de produits ;
- La répartition des recettes et leur affectation par le CAA. Ce dernier envoie la part de la Région et des CU ou CR1 au percepteur principal du Trésor, et celle des CR2 au trésorier communal.

Figure 6: Gestion des ristournes



2. Gestion des ristournes minières

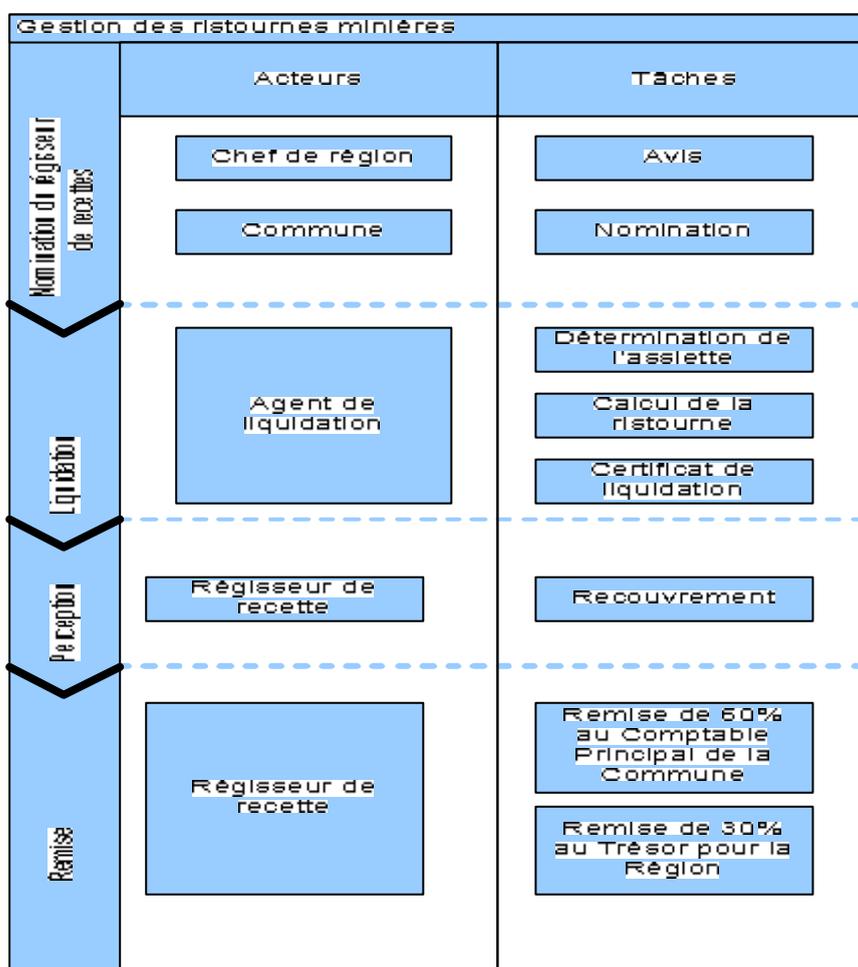
La gestion des ristournes minières des petites mines est régie par :

- la Loi n°99-022 du 19 août 1999 portant Code Minier,
- l'arrêté interministériel n° 21.985/2007¹⁶ fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières.

Les ristournes représentent **1,4%**¹⁷ de la valeur des produits des mines à leur première vente. Ces produits des mines sont constitués par l'or produit par orpaillage, les pierres fines, les pierres précieuses et tous les produits miniers extraits par un Permis Réservé aux petits Exploitants ou PRE. La Commune n'est pas habilitée à appliquer d'autres prélèvements que ceux prévus par le Code Minier. Les ristournes sont perçues au profit de la Région et de la Commune.

La procédure de gestion est illustrée schématiquement comme suit :

Figure 7: Gestion des ristournes minières



Source : Arrêté interministériel n° 21.985/2007 fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières

¹⁶ Cf Annexe 2

¹⁷ Cf. article 2 de l'arrêté interministériel n° 21.985/2007 fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières

La liquidation des ristournes est effectuée par l'agent de liquidation, une personne nommée par décision communale après avis de l'Administration minière compétente. Il détermine l'assiette de la ristourne et calcule le montant de celle-ci sur la base de la facture établie entre l'acheteur et le titulaire du permis minier. Cette facture peut être présentée auprès de l'agent par l'un ou par l'autre. Cet agent est chargé de dresser un certificat de liquidation en 3 exemplaires : le premier pour le service d'ordonnancement, le second pour le redevable, et le troisième pour archive.

Le redevable ou contribuable présentera ensuite ce certificat au guichet de la Commune où a été extraite les produits miniers. La perception de la ristourne sera assurée par un régisseur de recettes, nommé par arrêté communal après avis du Chef de Région. Une quittance règlementaire sera délivrée après acquittement de la ristourne.

Le régisseur de recettes versera :

- 60% du montant collecté au comptable principal de la Commune,
- 30% au Trésor. Cette part revient à la Région.

V.4. Droits de marché

Le marché est un service public marchand d'activité générale, taxable et faisant l'objet d'une facturation et de recouvrement auprès des usagers individuels. Il constitue une source de revenu pour les Communes¹⁸ et devra à cet effet être valorisé et bien géré.

V.4.1. Outils disponibles

- « Harmonisation du recouvrement des droits de marché », MATD et FDL
- « Capitalisation des pratiques en cours en matière de mobilisation des ressources non fiscales de la Commune : les droits de marché », SAHA

V.4.2. Etapes de gestion des droits de marché

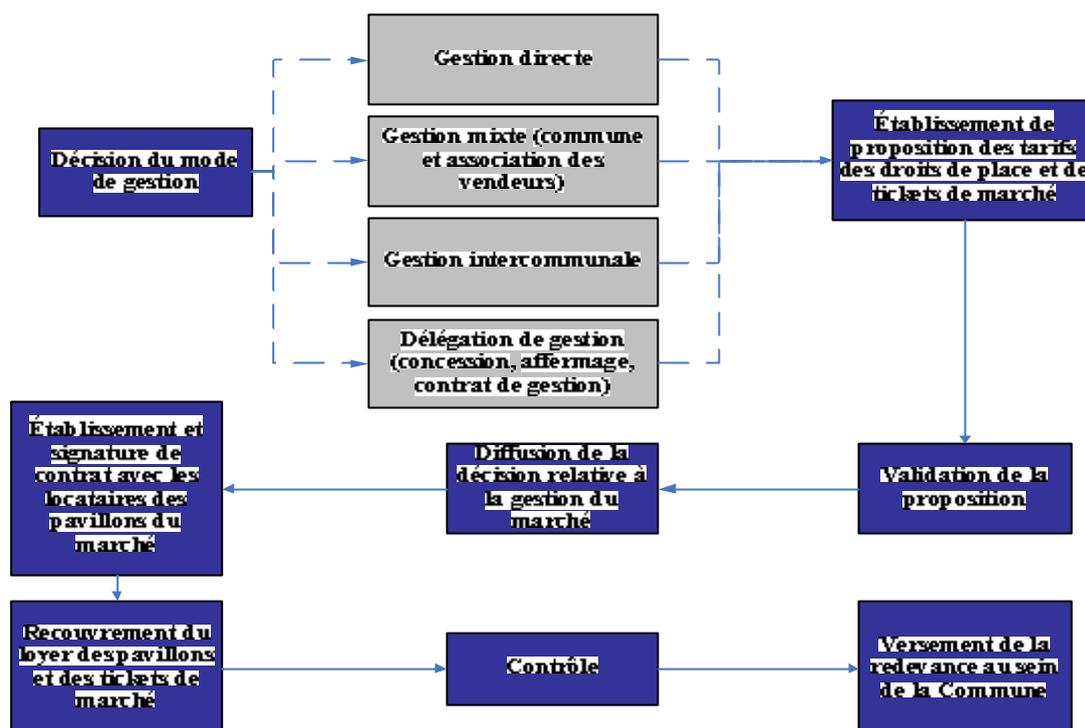
La gestion des droits de marché est composée de huit étapes :

- Etape 1 : Décision du mode de gestion
- Etape 2 : Etablissement des propositions de tarif, des droits de place et des tickets de marché,
- Etape 3 : Validation de la proposition,
- Etape 4 : Diffusion de la décision relative à la gestion de marché,
- Etape 5 : Etablissement et signature de contrat avec les locataires des pavillons du marché,
- Etape 6 : Recouvrement des loyers des pavillons,
- Etape 7 : contrôle,
- Etape 8 : Versement de la redevance.

Elle est illustrée schématiquement comme suit :

¹⁸ Cf. loi 94- 007 du 26 Avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources de collectivités décentralisées : article 15

Figure 8: Gestion des droits de marché



Etape 1 : Décision du mode de gestion

Le processus commence par la **décision du mode de gestion**. Elle consiste à déterminer si le marché et les ressources y afférentes seront gérés par la Commune, par plusieurs Communes (gestion intercommunale), par la Commune et une association de vendeurs (gestion mixte) ou par la Commune en association avec un acteur privé (délégation de gestion).

- Pour la **gestion directe** : la Commune s'occupera de tout personnellement
- Pour la **gestion mixte** : un contrat devra spécifier la composition et les attributions du Comité de Gestion du marché, de la Commune et de l'association de vendeurs
- Pour la **délégation de gestion** : un contrat de concession, de gestion ou d'affermage devra être rédigé entre le Bureau Exécutif de la Commune et l'organisme privé. Ce contrat portera sur la définition des services délégués par la Commune à l'organisme privée, les engagements des parties prenantes, et les droits du gestionnaire.
- Pour la gestion **intercommunale**, c'est-à-dire si la gestion sera assurée par deux ou plusieurs Communes par le biais d'un Comité, un projet de marché intercommunal mettant en exergue l'intérêt de chaque Commune sur le « projet intercommunal » et les modalités de gestion du marché devront être établis. Le Comité regroupera tous les représentants des acteurs issus des Communes. Pour la bonne marche de la gestion, une convention de partage des recettes issues du marché devra être rédigée¹⁹.

¹⁹ Des précisions sur cette opération peuvent être consultées dans le document : « Capitalisation des pratiques en cours en matière de mobilisation des ressources non fiscales de la Commune : les droits de marché », SAHA

Etape 2 : Proposition des tarifs des droits de place et de tickets de marché

Les propositions devraient tenir compte du coût d'entretien des infrastructures, de la capacité contributive des marchands et du calcul de l'amortissement.

La proposition devra inclure, en plus des tarifs, la procédure d'obtention des places ou de location des pavillons ainsi que le nombre de places disponibles.

Etape 3 : Validation de la proposition

Le Conseil Communal est chargé de délibérer la proposition des tarifs.

Etape 4 : Diffusion de la décision

Des réunions devront être organisées pour informer la population sur les tarifs des droits de place et des tickets, et les différentes procédures d'obtention de place.

Etape 5 : Etablissement et signature de contrat avec les locataires des pavillons de marché

Un contrat entre la Commune et chaque locataire devra être rédigé pour fixer les droits et obligations des parties prenantes par rapport à l'utilisation et l'entretien du local, la location, les tarifs, les conditions de paiement, etc.

Etape 6 : Recouvrement des droits de place et de tickets

Selon la décision du mode de gestion retenue, le recouvrement pourra être effectué par des percepteurs, des régisseurs, un organe privé, etc.

Etape 7 : Contrôle

Des contrôles réguliers devront être réalisés pour s'assurer que chaque marchand a payé les droits et dispose de son ticket

Etape 8 : Versement de la redevance au sein de la Commune

Les redevances collectées devront être reversées à la Commune. Si la gestion est intercommunale, la convention de partages de recettes fixera les redevances de chaque Commune, si elle est mixte, l'organe privé reversera le montant collecté auquel il aura déduit sa remise

Outil 1 : Fiche de collecte des données du diagnostic

Identification et localisation géographique de la Commune			
<i>Dénomination</i>			
<i>Catégorie</i>			
<i>Localisation</i>			
o Distance de la Commune par rapport au chef lieu de district :			
o Distance de la Commune par rapport au chef lieu de région :			
<i>Superficie de la Commune</i>			
<i>Fokontany</i>			
	N°	Nom du Fokontany	Distance par rapport au chef lieu de la Commune
	1		
	2		
	3		
	...		
Données socio-économiques et culturelles			
<i>Nombre de la population :</i>			
Année	Nombre total	Homme	Femme
<i>Organisations villageoises existantes :</i>			
Organisations	Domaine d'intervention		
<i>Groupement:</i>			
Nom	Rôles	Droits de la Commune	Obligations de la Commune
<i>Partenaires</i>			
Nom	Rôles	Droits de la Commune	Obligations de la Commune
<i>Forces de l'ordre</i>			
Nom	Rôles		
<i>Accès à l'eau:</i>			
<i>Accès à l'électricité:</i>			
<i>Jour du marché :</i>			
<i>Principales sources de revenus de la population :</i>			
Secteurs	Activités	Ordre d'importance (<i>rang ou pourcentage</i>)	

Organisation de la Commune

Les membres du Bureau exécutif : (+ organigramme)

Fonction	Nom	Ancienneté	Niveau d'étude	Autres activités

Le Personnel permanent de la Commune :

Fonction	Nom	Ancienneté	Attributions

Personnel non permanent :

Fonction	Nom	Ancienneté	Attributions

Les membres du Conseil Communal :

Fonction	Nom	Ancienneté	Niveau d'étude	Autres activités

Les Services Techniques Déconcentrés :

Service	Lieu d'implantation	Type de partenariat avec la Commune

Outil 2: Fiche de synthèse des recettes communales

Descriptif de la recette	
Nom de la recette	
Redevable	
Condition d'assujettissement	
Assiette	
Responsable de la fixation de l'assiette	
Condition et modalités de fixation de l'assiette	
Taux ou tarif de la recette	
Conditions et fixation de ce taux ou de ce tarif	
Conditions de recouvrement	
Responsable du recouvrement	
Délai de recouvrement	
Pénalités de retard	
Processus de gestion	
Processus pré-recouvrement	
Processus de recouvrement	
Processus post-recouvrement	
Performance de la Commune	
Montant budgétisé	
Année n-3	
Année n-2	
Année n-1	
Année n	
Montant des titres émis (pour les recettes fiscales)	
Année n-3	
Année n-2	
Année n-1	
Année n	
Montant recouvré	
Année n-3	
Année n-2	
Année n-1	
Année n	

Outil 3: Fiche de collecte des parties prenantes à l'amélioration du processus de gestion communale

Nom	Fonction	Entité	Contact	Disponibilité	Attentes	Apports

Outil 4: Elaboration de la stratégie

Objectif général:

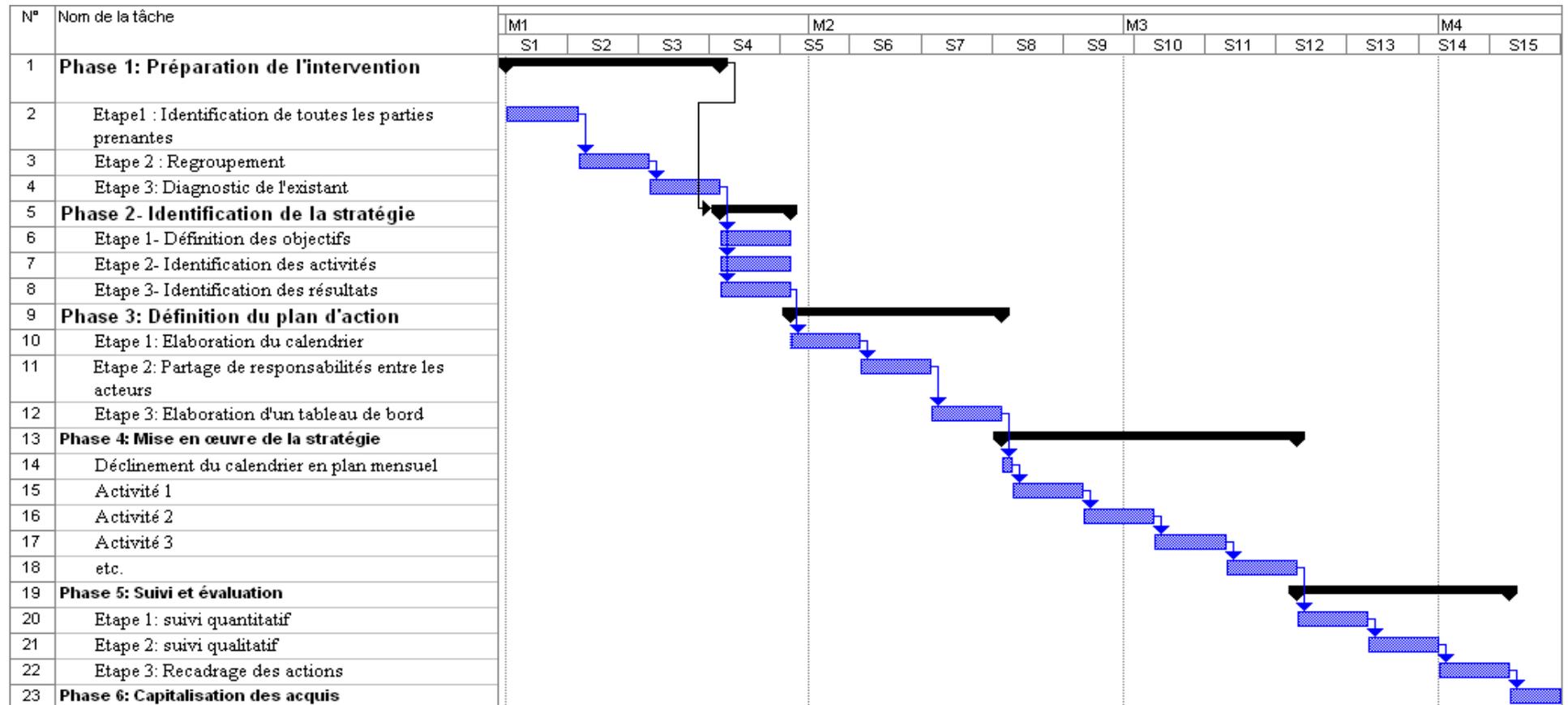
Objectifs spécifiques:

Résultats attendus	Blocages identifiés	Activités	Moyens à mettre en œuvre		
			Ressources humaines	Ressources financières	Matériels
Résultat 1: Augmentation de 50 % du recouvrement l'IFT/IFPB	Des contribuables non identifiés	Activité 1: Mise à jour de la base de données issue du recouvrement	Maire, BIF		- ordinateur - logiciel - imprimante
	Avis d'imposition non reçu par les contribuables	Activité 2: Edition des avis d'imposition	Services financiers commune		- ordinateur - imprimante
	etc.	Activité 3: Notification des contribuables	Chef fokontany, pasteurs, etc.		...
		Activité 4: Recouvrement	Chef fokontany, percepteurs, quartiers mobiles, etc		...
		Activité 5: Contrôle	Chef fokontany, percepteurs, services financiers communes, etc.		...
		etc.			
Résultat 2		Activité 1			
		Activité 2			
		Activité 3			
		Activité 4			
		etc.			
Résultat 3		Activité 1			
		Activité 2			
		Activité 3			
		Activité 4			
		etc.			

Outil 5: Tableau des responsabilités

Activités	Groupe	Responsables

Outil 6: Diagramme de Gantt



Outil 7: Tableau de bord fiscal

Prévisions	Réalizations (année n)					Ecart entre prévision et résultat	Résultat Année n-1	Différence entre n et n-1
	M1	M2	...	Mn	Cumul			
R1								
R2								
R3								
R4								
R5								
R6								
R7								
R8								
R9								
R10								

M1 : résultat après le premier mois d'accompagnement

M2 : résultat après le deuxième mois d'accompagnement

Etc.

Cumul = somme des résultats mensuels résultant de l'optimisation de la gestion des ressources locales

Ecart= Cumul- Prévision

Différence année n et n-1 = Cumul- Résultats avant optimisation
--

Outil 8 : Tableau de suivi des activités

Prévisions					
Activités	Date		Acteurs responsables	Temps en jour/homme	Coûts (Ar)
	Début	Fin			
Activité 1: Mise à jour de la base de données issue du recouvrement	01/07/2011	31/07/2011	Maire	10	500 000
Activité 2: Edition de titre	01/08/2011	16/08/2011	Services financiers commune	5	60 000
Activité 3: Notification des contribuables	17/08/2011	15/09/2011	Chef fokontany, pasteurs, etc.	20	500 000
Activité 4: Recouvrement	06/09/2011	31/12/2011	Chef fokontany, percepteurs, pasteurs, etc	50	1 500 000
Activité 5: Contrôle	01/10/2011	31/12/2011	Chef fokontany, percepteurs, services financiers communes, etc.	30	750 000
etc.					
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
etc.					
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
etc.					
Réalizations					
Actions	Date		Acteurs responsables	Temps en jour/homme	Coûts
	Début	Fin			
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
etc.					
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
etc.					
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					
Activité 4					
etc.					

ANNEXE 1 : Loi n° 94-007 du 26 avril 1995 : relative aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités territoriales décentralisées

(J.O. n° 2304 du 05.0695, p. 1241)

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article premier - La répartition ainsi que les transferts de compétences ne portent pas atteinte à la prééminence de l'Etat notamment en matière de souveraineté : ils lui permettent de mieux se consacrer à ses missions fondamentales.

Art. 2 - Les Collectivités territoriales assurent avec le concours de l'Etat la sécurité publique, l'administration et l'aménagement du territoire, le développement économique, social, sanitaire, culturel, scientifique et technologique ainsi que la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie.

Art. 3 - Les Collectivités territoriales décentralisées sont souveraines dans le domaine des compétences à elles dévolues par la Constitution sauf violation flagrante de la légalité constitutionnelle, les Collectivités territoriales sont autonomes les unes par rapport aux autres et tout caractère hiérarchique entre elles reste exclu. Toutefois les relations contractuelles peuvent être conclues entre différentes Collectivités territoriales décentralisées de même ou de niveau différent.

Art. 4 - Les transferts de compétences entraînent la mise à la disposition au profit des collectivités locales, des moyens nécessaires à leur exercice.

Art. 5 - Le transfert d'une compétence entraîne de plein droit la mise à disposition gratuite, au profit de la collectivité attributaire de cette compétence, des biens meubles et immeubles nécessaires à son exercice.

Art. 6 - Il ne saurait y avoir de transfert de compétences sans transfert des ressources correspondantes au profit des collectivités locales.

Art. 6 bis - L'Etat s'engage à définir dans le cadre des textes d'orientation spécifique à chaque département et service ministériel les types de projets et actions initiales à chaque niveau des Collectivités territoriales décentralisées avec ou sans le concours de l'Etat.

Au cas où le concours de l'Etat n'est pas exigé, les normes techniques ou administratives sectorielles définies au niveau national doivent être respectées. Dans le cas où le concours de l'Etat est sollicité, tous les ministères se chargeront de la mise en œuvre de la disposition évoquée dans le texte d'orientation prévu à l'alinéa premier du présent article, notamment dans le domaine de l'enseignement, de la santé, de l'agriculture et du développement rural, de la jeunesse et du sport, de l'aménagement du territoire et des travaux publics, de l'économie et du plan.

Art. 7 - Dès la publication de la présente loi, les transferts interviendront et se poursuivront de façon automatique à chaque étape de la mise en place des Collectivités territoriales décentralisées.

TITRE II
DES POUVOIRS ET COMPETENCES
DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

CHAPITRE I
De la Région

Art. 8 - Les compétences de la Région tiennent essentiellement des principes de cohérence et d'intégration, en matière de développement économique et social.

Art. 9 - Les domaines de compétence de la Région ont trait :

- à l'identification des axes prioritaires de la Région ;
- à l'établissement de schéma régional d'aménagement du territoire (eau et assainissement, route et électrification) ;
- à l'établissement d'un programme - cadre et/ou "plan régional" de développement ;
- au cadrage et à la programmation des actions de développement d'envergure régionales notamment en matière de :
 -  aménagement hydro - agricole ;
 -  pêche ;
 -  promotion industrielle, artisanale et commerciale ;
 -  promotion du secteur des services ;
 -  élevage ;
- à la gestion des routes, des pistes de desserte, de ponts et bacs autre que d'intérêt national ;
- à la mise en place et à la gestion des infrastructures sanitaires de type hôpital principal d'infrastructures éducatives d'enseignement sanitaire de type lycée ;
- à la mise en œuvre, à son échelon, d'actions et mesures appropriées contre les calamités naturelles ;
- à la gestion de son patrimoine propre ;
- à la gestion du personnel relevant de son ressort, recruté directement par la Collectivité territoriale décentralisée, transféré ou mis à sa disposition par l'Etat.

Art. 10 - Les modalités de mise en œuvre des compétences évoquées à l'article précédent feront l'objet de textes réglementaires.

CHAPITRE II
Du Département

Art. 11 - En matière de développement économique et social, les compétences du Département tiennent essentiellement des principes de répartition et d'appartenance.

Art. 12 - Les domaines de compétences du Département ont trait notamment :

- à l'identification des principaux problèmes et contraintes qui caractérisent le Département ;
- à l'identification et à la mise en œuvre de projets sectoriels relevant de son ressort ;
- à la réalisation et à la gestion d'équipements socio- culturels de type CEG, hôpital secondaire ;
- à la construction et équipement de centres pédagogiques ;
- à l'identification et à la gestion des programmes sanitaires spécifiques ;
- à la gestion de son patrimoine propre ;
- à l'identification et à la gestion des projets d'aménagement du territoire ;
- à la mise en œuvre, à son échelon, d'actions et mesures appropriées contre les calamités naturelles;
- à la gestion du personnel relevant de son ressort, recruté directement par la Collectivité territoriale décentralisée, transféré ou mis à sa disposition par l'Etat.

Art. 13 - Les conditions de mise en œuvre des compétences évoquées à l'article précédent feront l'objet de textes réglementaires.

CHAPITRE III

De la Commune

Art. 14 - En matière de développement économique et social, les compétences de la Commune tiennent essentiellement des principes de proximité et d'appartenance.

Art. 15 - Les domaines de compétence de la Commune ont trait notamment à :

- l'identification des principaux besoins et problèmes sociaux rencontrés au niveau de la Commune ;
- la mise en œuvre d'opérations qui sont liées à ces besoins et problèmes ;
- la définition et la réalisation des programmes d'habitat et des équipements publics à caractère urbain;
- toutes opérations ayant trait à l'état civil, à la conscription militaire, au recensement de la population ;
- la réalisation d'actions d'aide sociales ;
- les opérations de voirie, d'assainissement, d'hygiène, et d'enlèvement des ordures ménagères ;
- la réalisation et la gestion des places et marchés publics et des aires de stationnement de véhicules, et de tout autre équipement générateur de revenu comme les abattoirs, les espaces verts ;
- la prévention et la lutte contre les feux de brousse ;
- la gestion de son patrimoine propre ;
- la construction et la gestion des équipements et infrastructures socio - sportifs ;
- la mise en œuvre, à son échelon, d'actions et mesures appropriées contre les calamités naturelles ;
- la gestion du personnel relevant de son ressort, recruté directement par la Collectivité territoriale décentralisée, transféré ou mis à sa disposition par l'Etat.

Art. 16 - Les modalités de mise en œuvre des compétences évoquées à l'article précédent feront l'objet de textes réglementaires.

CHAPITRE IV

Dispositions particulières

Art. 17 - La mise en œuvre de ses compétences propres par chaque niveau d'intervention lui incombe entièrement. Toutefois, les relations de type contractuel entre deux ou plusieurs niveaux de Collectivités territoriales décentralisées ou avec l'Etat devront jouer pleinement chaque fois que le besoin se fait sentir.

Art. 18 - A chaque niveau de Collectivité territoriale décentralisée, des structures de concertation à caractère sectoriel et à vocation globale devront être créées aux fins d'harmonisation des actions initiées et réalisées à tous les niveaux.

Afin de faciliter la gestion de la sécurité et de l'administration des Collectivités territoriales décentralisées, des circonscriptions ou des structures administratives d'action régionale ou locale peuvent être créées par décret pris en conseil des Ministres conformément à l'article 136 de la Constitution.

Art. 19 - En matière de programme d'investissements publics initié et mis en œuvre au niveau des régions, les principes de constitution et de fonctionnement d'un fonds de Développement régional destiné à financer les projets y inclus feront l'objet de textes législatifs et/ou réglementaires appropriés.

Art. 20 - Dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées par la loi, les Collectivités territoriales de chaque niveau, pourront, en vue d'initier et réaliser des actions d'intérêt commun, se regrouper entre elles pour former des unions inter régionales, interdépartementales et intercommunales.

Art. 21 - L'Etat s'engage à procéder au transfert immédiat des compétences énumérées aux articles précédents, ainsi que des services ministériels correspondants.

Tous les ministères se chargeront de la mise en œuvre des dispositions évoquées à l'alinéa premier du présent article.

TITRE III

DES RESSOURCES FINANCIERES ET MATERIELLES

DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

CHAPITRE I

Dispositions générales

Art. 22 - Les ressources des Collectivités territoriales décentralisées sont régies par la présente loi.

Art. 23 - Les ressources traditionnelles de budgets des Collectivités territoriales décentralisées sont constituées par :

1° Les recettes fiscales qui comprennent :

1.1- Les produits des centimes additionnels à la taxe professionnelle et à l'impôt foncier sur la propriété bâtie.

1.2 - Les produits des impôts directs, droits et taxes suivants :

- impôts sur les revenus non salariaux greffés ;
- impôt foncier sur les terrains ;
- impôt sur la propriété bâtie ;
- taxe professionnelle ;
- taxe annexe à l'impôt foncier sur la propriété bâtie ;
- taxe sur les véhicules à moteur (vignette) ;
- droits relatifs aux cartes d'identité d'étranger ;
- taxe sur les vélomoteurs et autres véhicules à moteur non immatriculés, bicyclettes, pousse-pousse, chars et charrettes.

1.3 - Les produits des impôts indirects, droits et taxes suivants :

- impôt de licence de vente des alcools et produits alcooliques ;
- impôt de licence foraine ;
- taxe sur les cérémonies coutumières autorisées ;
- droits relatifs à la circulation des animaux de l'espèce bovine ;
- taxe sur les eaux minérales ;
- taxe sur la publicité faite à l'aide, soit d'affiches, soit de panneaux - réclames, soit d'enseigne lumineuse ;
- taxe sur les appareils automatiques de feu, à musique et instruments analogues fonctionnant dans les cafés, débits de boissons, hôtels et autres établissements ouverts au public ;
- taxe sur les établissements de nuit ;
- taxe de visite de poinçonnage des viandes ;
- taxe sur les fêtes, spectacles et manifestations diverses ;
- taxe de roulage ;
- taxe d'abattage ;
- taxe d'eau et d'électricité.

2° Les revenus du domaine public, du domaine privé immobilier et mobilier ;

3° Les recettes des exploitations et des services ;

4° Les produits des ristournes, prélèvements et les contributions ;

5° Les produits divers et accidentels ;

6° Les fonds de concours : subventions, dons et legs ;

7° Les emprunts et avances ;

8° Les intérêts et dividendes.

Art. 24 - A compter de l'exercice budgétaire 1994, la nature, les modalités d'assiette ainsi que les limites de ces ressources sont fixées conformément aux dispositions ci-après.

Art. 25 - Leurs taux sont fixés annuellement par les Conseils respectifs des Collectivités territoriales décentralisées à l'exception de ceux fixés par la loi de Finances. L'absence de délibération relative à ces taux vaut reconduction des taux adoptés l'année précédente.

Art. 26 - La répartition des ressources attribuées aux Collectivités territoriales est déterminée par la présente loi et les lois de finances au fur et à mesure des transferts effectifs de compétences.

CHAPITRE II

Du transfert de la fiscalité de l'Etat

Art. 27 - Le transfert de ressources d'Etat portera sur :

1° Impôts sur les revenus et gains :

- Impôts sur les revenus salariaux et assimilés et pénalités y afférentes ;
- Impôts sur les revenus non salariaux et pénalités y afférentes.

2° Impôts sur les biens et services :

- Taxes sur les transactions (TST) à l'intérieur et amendes y afférentes ;
- Droits de délivrance de l'autorisation d'orpaillage ;
- Droit de collecte d'orpaillage ;
- Droit de renouvellement de l'agrément d'orpaillage.

3° Impôts sur le commerce international :

- Taxe unique sur les produits pétroliers (TUPP) ;
- Taxes à reverser dans le cadre de l'entretien routier ;
- Taxe conjoncturelle sur exportation.

4° Produits d'extraction des terres, pierres et sables.

Une partie du produit de ces ressources d'Etat transférées sera destinée à venir en aide aux collectivités territoriales les moins favorisées.

Art. 28 - Des dotations spécifiques peuvent être attribuées par l'Etat à l'ensemble ou à chacune des Collectivités territoriales décentralisées pour compenser les charges entraînées par les programmes ou projets particuliers décidés par l'Etat et mis en œuvre par ces collectivités.

CHAPITRE III

De la consolidation des ressources actuelles

Section 1

Taxes sur les cérémonies coutumières autorisées

Art. 29 - Il peut être institué une taxe sur les cérémonies coutumières notamment : lanonana, tsikafara, famadihana, (exhumation, ré inhumation), fêtes de pâturages (fafikijana).

Les autorisations afférentes à ces cérémonies seront délivrées par le Maire du lieu de cérémonie. En aucun cas, cette taxe ne pourra être perçue à l'occasion des mariages, naissances, baptêmes.

Art. 30 - La fixation du taux de cette taxe est laissée à l'appréciation souveraine du conseil municipal ou communal, selon le cas.

Section 2

Taxes sur les vélomoteurs et autres véhicules à moteur non immatriculés :

bicyclettes, pousse-pousse, chars et charrettes

Art. 31 - Il est institué au profit des Communes une taxe annuelle sur les vélomoteurs et autres véhicules à moteur non immatriculés, bicyclettes et tandems, pousse-pousse, chars et charrettes dont sont possesseurs les personnes morales ou physiques domiciliées sur le territoire de la Commune au 1er janvier de l'année d'imposition.

Art. 32 - Les taux maxima de cette taxe sont fixés comme suit :

	FMG
- Bicyclettes et tandems	2 000
- Pousse-pousse :	
. une place	1 500
. deux places	3 000
- Chars et charrettes	5 000
- Vélomoteurs et autres véhicules à moteur non immatriculés	10 000

La taxe est exigible dans le courant du premier trimestre de l'année sur déclaration des contribuables.

Art. 33 - Sont exemptés de cette taxe :

- 1° Les véhicules susvisés appartenant à l'Etat et aux Collectivités décentralisées ;
- 2° Les véhicules servant à l'usage exclusif des infirmes pour leur déplacement.

Art. 34 - Le défaut de paiement de la taxe ou toute autre infraction relative aux dispositions régissant cette taxe sera puni d'une amende de quintuple de la taxe sans préjudice du paiement de la taxe dont la Commune aura été frustrée.

Section 3

Droit relatif à la circulation des animaux de l'espèce bovine

Art. 35 - Les droits de délivrance des pièces exigées par la réglementation en vigueur pour la circulation des animaux de l'espèce bovine sont perçus au profit de la Commune du lieu de départ.

Art. 36 - Le montant maxima du droit de délivrance du passeport des animaux déplacés d'une Commune à une autre est fixé à 1 000 FMG par passeport délivré et à 500 FMG par animal inscrit sur le passeport.

Les passeports délivrés aux propriétaires pour les animaux en transhumance ne donneront pas lieu à la perception du droit par animal.

Art. 37 - Le montant maximum du droit de délivrance du ticket de mutation ou de son duplicata est fixé à 250 FMG.

Section 4

Taxes sur les eaux minérales

Art. 38 - Les Communes sur le territoire desquelles sont situées des sources d'eaux minérales, peuvent percevoir une taxe sur les eaux minéralisées ou gazéifiées fabriquées par l'exploitation de ces sources.

Art. 39 - Le taux maximum de cette taxe est fixé à 10 FMG par bouteille.

La taxe est exigible trimestriellement sur déclaration des exploitants d'eaux minérales, minéralisées ou gazéifiées.

Section 5

Taxe sur la publicité faite à l'aide soit d'affiches soit de panneaux réclames soit d'enseignes lumineuses

Art. 40 - Les Communes urbaines et rurales peuvent instituer une taxe sur la publicité faite à l'aide soit d'affiches, soit de panneaux- réclames, soit d'enseignes lumineuses dans les limites de leur territoire.

Art. 41 - Les taux maxima de cette taxe sont fixés ainsi qu'il suit :

1° Pour les affiches sur papier ordinaire, imprimées ou manuscrites :

	FMG
- Affiches dont la surface ne dépasse pas 25 décimètres carrés	50
- Au-dessus de 25 décimètres carrés jusqu'à 50 décimètres carrés	100
- Au-dessus de 50 décimètres carrés jusqu'à 2 mètres carrés	150
- Au-delà de 2 mètres carrés	300

en plus par mètre carré ou fraction de mètre carré ;

2° Le double des taux fixés ci-dessus pour les affiches ayant subi une préparation quelconque, en vue d'en assurer la durée, soit que le papier ait été transformé ou préparé, soit qu'elles se trouvent protégées par un verre, un vernis ou une substance quelconque, soit qu'antérieurement à leur apposition on les ait collées sur une toile, une plaque de bois, métal, etc... Sont assimilées à ces affiches, les affiches sur papier ordinaire, imprimées ou manuscrites qui sont apposées soit dans un lieu couvert public soit sur un véhicule quel qu'il soit servant au transport public ;

3° 50 000 FMG par mètre carré ou fraction de mètre carré et par année pour les affiches peintes, les panneaux publicitaires et généralement toutes les affiches autres que celles sur papier, placées dans un lieu public quand bien même ce ne serait ni sur un mur ni sur une construction ;

4° 100 000 FMG par mètre carré ou fraction de mètre carré et par année les affiches et réclames lumineuses de toute nature qu'elles soient installées sur une charpente ou un support quelconque ou obtenues par projection sur un transparent ou sur un écran, ou par tout autre procédé. Sont assimilés à cette catégorie les affiches, réclames panneaux- éclairés la nuit au moyen d'un dispositif spécial.

Art. 42 - La taxe afférente aux affiches visées aux paragraphes 1 et 2 de l'article précédent est acquittée avant affichage. Le paiement en est constaté au moyen d'une mention sur l'affiche datée et signée du Maire et contenant le montant de la taxe exigible, libellé en toutes lettres.

Pour les affiches, panneaux publicitaires et réclames visés aux paragraphes 3 et 4 de l'article précédent, la taxe est acquittée préalablement à leur apposition ou à leur modification sur déclaration souscrite par le bénéficiaire de la publicité ou par l'entrepreneur d'affichage et déposée au bureau des Communes sur le territoire duquel la publicité est envisagée.

Ce mode de paiement est employé en ce qui concerne les affiches au paragraphe 2° de l'article précédent lorsque leur nature ne permet pas l'apposition de la mention.

Art. 43 - Sont exemptés de cette taxe :

1° Toutes les affiches apposées par l'Etat, les services publics relevant de l'Etat et les Collectivités décentralisées ;

2° Les affiches apposées par les officiers ministériels.

Art. 44 - Le défaut de paiement de cette taxe sera puni d'une amende de 100 000 FMG par affiche, réclame ou panneau sans préjudice du paiement de la taxe dont la Commune aura été frustrée.

Section 6

Taxes sur les appareils automatiques de jeux, à musique et instruments analogues fonctionnant dans les cafés, débits de boissons, hôtels et autres établissements ou lieux ouverts au public

Art. 45 - Il est institué au profit des Communes une taxe annuelle sur les appareils automatiques ou électroniques de jeu, à musique et instruments analogues fonctionnant dans les cafés, débits de boissons, hôtels et autres établissements et lieux ouverts au public implantés sur le territoire de la collectivité au premier janvier de l'année d'imposition.

Art. 46 - Le taux de cette taxe sera fixé par le Conseil de la Commune bénéficiaire. La taxe est exigible dans le courant de janvier de chaque année ou dans les vingt jours suivant l'installation de l'appareil sur déclaration du redevable.

Art. 47 - Le défaut de paiement de la taxe ou toute autre infraction relative aux dispositions régissant cette taxe sera puni d'une amende correspondant au double du taux de la taxe fixée par le Conseil par appareil, sans préjudice du paiement de la taxe dont la Commune aura été frustrée.

Art. 48 - Il est institué au profit des Communes rurales et urbaines du lieu de l'implantation une taxe annuelle sur :

- les billards électriques et assimilés au taux maximal de 400 000 FMG par appareil ;
- les appareils vidéos utilisés à des activités lucratives 300 000 FMG par appareil ;
- les baby-foot, taux maximum 300 000 FMG par unité.

Art. 49 - Cette taxe est due pour l'année entière quelle que soit la date de déclaration ou la durée de l'exploitation. La cession d'un appareil entraîne la perception d'un droit fixe de 50 000 FMG à l'exclusion de tous autres droits d'enregistrement.

Elle est perçue dans les vingt premiers jours du mois de janvier chaque année ou dans les vingt jours de la mise en service des appareils sur déclaration en double exemplaire au bureau du trésorier de la Commune du lieu où les appareils sont exploités.

La déclaration doit comporter les indications suivantes :

- Nom et adresse du propriétaire de l'appareil,
- Nom et adresse de l'exploitant et le lieu d'exploitation.

Pour chaque appareil :

- indication du nom du constructeur, marque, type, numéro de série ou autres références.
- origine de l'appareil : nom et adresse du vendeur et date de livraison.

Le paiement de la taxe est constaté au moyen d'un reçu délivré par le trésorier de la Commune bénéficiaire avec mention sur le double de la déclaration remis à l'exploitant et qui doit être présenté à toute réquisition des agents de la collectivité concernée.

Art. 50 - Le défaut de paiement de la taxe est sanctionné par une amende correspondant au double de la taxe par appareil sans préjudice de la saisie des billards et assimilés, appareils vidéos et baby-foot jusqu'à complet paiement de la taxe.

Section 7

Taxe sur les établissements de nuit

Art. 51 - Il est institué au profit des Départements une taxe sur les cabarets, dancing, night-club.

Art. 52 - Le taux maximum de cette taxe est fixé à 200 000 FMG par mois. La taxe est exigible périodiquement sur déclaration des exploitants des établissements.

Toutefois, la période d'exigibilité ne peut dépasser la durée de trois mois.

Art. 53 - Le défaut de paiement ou toute autre infraction ayant pour but ou pour résultat de minorer le montant de la taxe exigible, sera puni d'une pénalité égale au double des droits fraudés, sans préjudice du paiement de la taxe dont le département aura été frustré.

Section 8

Droits relatifs aux cartes d'identité d'étranger

Art. 54 - La délivrance et le visa de cartes d'identité aux étrangers assujettis au port de cette pièces donnent lieu à la perception au profit des budgets des Régions, des droits dont les montants sont fixés comme suit :

	FMG
- Droit de délivrance ou de renouvellement par carte	60 000
- Droit de délivrance de duplicata	20 000
- Droit de visa annuel, par carte	40 000

Art. 55 - Le Conseil pourra exempter du paiement de tout ou partie des droits susvisés les personnes titulaires de certificat d'indigence.

Section 9

Centimes additionnels à l'impôt foncier sur la propriété bâtie

Art. 56 - Les Communes qui entreprennent des travaux d'aménagement urbain (réhabilitation, travaux d'extension ou travaux d'équipement et d'infrastructures dans le cadre des projets financés par les organismes internationaux, des établissements financiers locaux, par les collectivités elles-mêmes) sont autorisées à voter un centime additionnel à l'impôt foncier sur la propriété bâtie liquidé et perçu au vu des rôles de cet impôt.

Le produit du centime additionnel est affecté au remboursement des emprunts contractés par les collectivités pour la réalisation de ces travaux ou au financement direct de ces travaux.

Section 10

Taxe de visite et de poinçonnage des viandes

Art. 57 - En sus de la taxe d'abattage visée aux articles 67 et suivants de la présente loi, les Communes rurales et les Communes urbaines qui disposent des lieux d'abattage ou qui exploitent des abattoirs et qui assurent directement le contrôle sanitaire des animaux de boucherie et de charcuterie ainsi que des viandes livrées à la consommation locale peuvent percevoir une taxe afférente au droit de visite et d'inspection sanitaire des animaux et viandes et au droit de poinçonnage.

Art. 58 - Ces collectivités peuvent interdire d'abattre les animaux de boucherie en dehors de ces lieux, sauf autorisation spéciale délivrée par le Maire sous la condition expresse que les bénéficiaires acquittent au préalable la taxe d'abattage et se conforment aux prescriptions concernant la visite sanitaire des animaux et viande de boucherie.

Elles peuvent également prohiber l'entrée des viandes "foraines" sur le territoire.

Art. 59 - Les taux de la taxe de visite et de poinçonnage des viandes sont fixés comme suit par tête d'animal :

Animal	Fmg
Bœuf	1 000
Veau	1 200
Porc	800
Cheval	1 000
Mouton ou Chèvre	300

La taxe est acquittée préalablement à l'abattage contre délivrance de ticket.

Art. 60 - Le défaut de paiement de la taxe sera puni d'une amende égale au quintuple des droits fraudés, sans préjudice de paiement de la taxe dont la collectivité aura été frustrée.

Section 11

Taxe sur les fêtes, spectacles ou manifestations diverses

Art. 61 - Les fêtes, spectacles, manifestations sportives, jeux, loterie, et divertissements de toute nature donnant lieu à entrée payante, organisés sur le territoire des Collectivités décentralisées sont soumis à une taxe dans les formes et selon les modalités déterminées ci-après

Art. 62 - Les taux maxima de cette taxe sont fixés et répartis comme suit :

NATURE	Taux maxima	Collectivités bénéficiaires
1. Exploitation cinématographique permanente, vidéo, cirques, music hall, attractions diverses, bal, courses de chevaux, d'une façon générale tous divertissements donnant lieu à entrées payantes.	20 pour cent sur les prix des places	Communes
Cinéma ambulant	20 pour cent sur recettes brutes	Communes rurales
2. Tombolas autorisés par le département ou l'administration centrale	20 pour cent sur le montant des billets placés	Départements
3. Loterie	Forfaitaire : 100 000 FMG/j	Départements
4. Manifestations sportives, Théâtre, concerts, spectacles de variétés.	5 pour cent sur recettes brutes	Communes urbaines ou rurales

Les organisateurs ou entrepreneurs de spectacles, loteries ou tombolas, et représentations doivent, 24 heures au moins avant l'ouverture, en faire la déclaration au bureau de la collectivité concernée. Ils sont astreints à verser un cautionnement provisoire égal à 5 pour cent de la valeur totale des billets mis en vente.

La taxe est acquittée suivant la nature des fêtes et spectacles soit le jour même de la perception de recettes, soit hebdomadairement ou mensuellement, soit pour les loteries ou tombolas, lors de la clôture de la vente des billets.

Article 63 - Sont exemptés de la taxe sur les fêtes et spectacles :

1° Les manifestations agricoles, commerciales, industrielles ou artistiques dites "foires, salons expositions" lorsqu'elles sont organisées ou subventionnées par une collectivité publique et qu'il n'y ait donné aucune attraction payante.

2° Les séances cinématographiques ou vidéos organisées en dehors des séances ordinaires des exploitations par les associations légalement constituées agissant sans but lucratif, lorsqu'elles sont principalement destinées à la jeunesse et à la famille et que les films composant le programme ont été agréés par le Maire ou Président du bureau exécutif du département.

3° Les spectacles culturels organisés directement par les associations d'éducation populaire agréées par le Maire ou Président du bureau exécutif du département concerné et réservés exclusivement à leur adhérents permanents et à leurs invités non payants.

4° Les compétitions scolaires, les rencontres mettant en présence des équipes juniors. Les matches organisés au profit des œuvres de bienfaisance concernant les sinistres et les calamités nationales, les compétitions internationales ou de propagande en faveur du développement du sport et de la culture.

Art. 64 - Les Maires ou Présidents du bureau exécutif des Départements peuvent en outre exonérer totalement ou partiellement de la taxe :

1° Les fêtes, spectacles, réunions sportives, jeux, bals, loteries ou manifestations diverses organisés par les sociétés de secours mutuels, les sociétés de secours aux blessés, ainsi que ceux organisés dans un but de bienfaisance ou pour venir en aide aux victimes de sinistres ou d'épidémies.

2° Les manifestations organisées par les coopératives scolaires, les associations des parents d'élèves ou d'anciens élèves à la condition qu'elles agissent sans but lucratif, uniquement dans un but culturel ou pour une œuvre scolaire bien déterminée.

En aucun cas, l'exonération totale ou partielle ne peut être accordée aux manifestations n'ayant pas fait l'objet d'une autorisation administrative préalable.

Art. 65 - Le défaut de paiement de la taxe ou toute infraction ayant pour but ou pour résultat de minorer le montant de la taxe exigible sera puni d'une pénalité égale au triple des droits fraudés sans préjudice du paiement de la taxe dont la collectivité aura été frustrée.

Section 12

Taxe de roulage

Art. 66 - Il est institué une taxe de roulage dans les Communes. Son taux est fixé par le conseil de la Collectivité bénéficiaire.

Section 13

Taxe d'abattage

Art. 67 - Il est institué au profit des budgets des Collectivités territoriales décentralisées une taxe d'abattage sur les animaux de boucherie et de charcuterie abattus sur leur territoire pour la consommation intérieure ou à l'occasion des cérémonies.

Art. 68 - Les taux de cette taxe sont fixés comme suit par tête d'animal :

Animal	Fmg
Bœuf	2 000
Veau	2 400
Porc	1 600
Cheval	2 000
Mouton ou chèvre	600

Art. 69 -

1° La taxe afférente aux animaux abattus dans les usines de conserves de viande ou dans les abattoirs nationaux profite au budget de la Région ;

2° La taxe relative aux animaux abattus dans les abattoirs des Communes urbaines ou rurales profite en totalité à la collectivité propriétaire de l'abattoir ;

3° La taxe concernant les animaux abattus en dehors des lieux désignés ci-dessus est dévolue à la Commune.

Art. 70 - Les animaux abattus à l'occasion des cérémonies familiales ou traditionnelles sont soumis au même tarif jusqu'à concurrence de trois animaux abattus, pour les animaux abattus en sus des trois premiers, le taux correspondant est majoré de 50 pour cent. Tout abattage excédant le chiffre de trois animaux devra, préalablement à l'acquittement de la taxe, être autorisé par le Maire de la collectivité propriétaire de l'abattoir ou du lieu d'abattage.

Art. 71 - Tout abattage effectué sans le paiement préalable de la taxe ainsi que toute dissimulation ou fausse déclaration entraînent l'application d'une amende égale au quintuple des droits fraudés. Cette pénalité sera infligée par décision du Maire.

Cette pénalité sera perçue par les agents percepteurs des collectivités au moyen des quittances extraites de leur quittancier à souche.

Art. 72 - Les propriétaires d'animaux morts ou devant être abattus par la suite de maladie ou d'accident sont exemptés de la présente taxe s'ils présentent un certificat délivré par le représentant local du service chargé de l'élevage ayant procédé au constat ou, à défaut, par le Maire de la collectivité concernée.

Art. 73 - Le Maire de la Commune urbaine ou rurale du lieu d'abattage pourra exempter du paiement de la taxe, les abattages familiaux effectués à l'occasion de la fête nationale ou du jour de l'an ou de cérémonie traditionnelle.

Section 14

Taxe d'eau et d'électricité

Art. 74 - Les Communes peuvent instituer des taxes d'eau ou d'électricité pour couvrir les dépenses obligatoires de consommation publique d'eau et d'éclairage public.

Une surtaxe de consommation d'eau et d'électricité peut être perçue en vue de la réalisation des travaux d'adduction d'eau ou d'extension de réseau électrique. En aucun cas, le taux de la surtaxe ne peut être supérieur au montant de la taxe.

Section 15

Revenus du domaine public, du domaine privé immobilier et mobilier et des services

Art. 75 - Les délibérations du Conseil établissent les modalités et les tarifs des droits et produits prévus à cette Section.

Section 16

Produits des ristournes et prélèvements

Art. 76 - Il est institué au profit des Collectivités territoriales décentralisées des ristournes sur les produits :

- Miniers ;
- Agricoles ;
- Forestiers ;
- Elevages et pêches ;
- Produits artisanaux et industriels ;
- Plantes médicinales

destinés à la vente locale et à l'exportation.

Art. 77 - Les taux de ces ristournes sont fixés annuellement par décret pris en Conseil du Gouvernement, sur proposition des conseils régionaux concernés.

Art. 78 - Ces ristournes profitent aux Régions.

Art. 79 - Il est institué au profit des Départements des prélèvements sur les autres produits miniers, agricoles,, forestiers, pêches et élevage.

Art. 80 - Les catégories et les taux des prélèvements sur les produits visés à l'article 79 sont fixés annuellement par délibération du conseil départemental.

Article 81 - Il est institué au profit des Communes des prélèvements sur les extractions de terre, pierre et sable sur le domaine privé national.

Les taux de ces prélèvements sont fixés annuellement par délibération du conseil municipal intéressé.

CHAPITRE IV

Dispositions diverses

Section 1

De la création de ressources nouvelles

Art. 82 - La création des ressources nouvelles est fixée pour les droits et taxes parafiscaux par délibérations des Conseils et pour les recettes fiscales par les lois de finances.

Section 2

De la dévolution des biens

Art. 83 - Les biens meubles et immeubles des ex-Fokontany et ex-Firaisampokontany sont dévolus aux Communes de la même circonscription.

Art. 84 - Les immeubles des ex-Faritany sont dévolus aux Régions où ils sont au moment de leur installation.

Art. 85 - Les biens meubles et immeubles des ex-Fivondronampokontany sont dévolus aux Départements.

Art. 86 - Les disponibilités de trésorerie et les arriérés de paiement constatés, au moment de la mise en place des nouvelles structures sont dévolues aux Régions et Départements respectifs dont le chef lieu est celui de l'ex-Faritany et de l'ex-Fivondronampokontany.

Art. 87 - La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République.

ANNEXE 2 : Arrêté interministériel n° 21.985/2007 fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières

Le Ministre auprès de la Présidence de la République,
chargé de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire ;

Le Ministre des Finances et du Budget ;

Le Ministre de l'Energie et des Mines ;

Vu la Constitution ;

Vu la Loi n°99-022 du 19 Août 1999 portant Code minier, modifiée par la Loi n° 2005-021 du 17 octobre 2005 ;

Vu la Loi n° 2004-001 du 17 juin 2004, relative aux Régions ;

Vu la Loi n° 94-007 du 26 avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités territoriales décentralisées ;

Vu le Décret n° 2005-012 du 11 janvier 2005, portant création des Districts et des Arrondissements administratifs ;

Vu le Décret n° 2006-910 du 19 décembre 2006 fixant les modalités d'application de la Loi n°99-022 du 19 août 1999 portant Code minier modifiée par la Loi n°2005-021 du 17 octobre 2005 ;

Vu le Décret n° 2007-022 du 20 janvier 2007 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le Décret n°2007-926 du 27 octobre 2007 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret n°2007-986 du 19 novembre 2007 fixant les attributions du Ministre de l'Energie et des Mines ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

Vu le Décret n°2007-183 du 27 Février 2007 modifié par le Décret n°2007-505 du 04 Juin 2007, fixant les attributions du Ministère auprès de la Présidence de la République, chargé de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

Vu le Décret n°2007-185 du 27 Février 2007 modifié par le Décret n°2007-633 du 10 Juillet 2007 fixant les attributions du Ministère des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

Après avis conforme du Comité National des Mines,

ARRETENT

Article premier : Conformément à l'article 117-1 de la Loi n° 99-022 du 19 août 1999 portant Code minier, modifiée par la Loi n°2005-021 du 17 octobre 2005, les modalités de recouvrement de la redevance minière et des ristournes sur l'or produit par orpaillage, les pierres fines, les pierres précieuses et les produits miniers extraits par un Permis Réservé aux petits Exploitants ou PRE, sont fixés par le présent arrêté.

Article 2 : Au sens du présent arrêté, on entend par :

Agent de liquidation, la personne nommée par Décision de la Commune après avis de l'Administration minière territorialement compétente, pour effectuer la liquidation de la redevance minière.

Elle doit tenir à jour un Registre comptable appelé registre de liquidation dans lequel doit être inscrit par ordre chronologique le nom du redevable, le montant de la somme à acquitter ainsi que la quantité de la substance minière selon ce qui est marqué dans la facture qui lui est présentée.

Ledit registre doit être arrêté au moins mensuellement.

L'agent de liquidation auprès de l'Administration minière territorialement compétente

Régisseur de recettes : L'agent responsable de la perception de la ristourne, nommé par arrêté communal après avis du Chef de Région.

Agent de recouvrement : L'agent chargé de l'encaissement de la redevance minière. L'Agent responsable du recouvrement est le Chef Administratif d'Arrondissement.

Redevance : La perception de 0,6% due sur la valeur des produits des mines à leur première vente, effectuée au profit de l'Etat et des institutions sectorielles nationales.

Ristourne : La perception de 1,4% due sur la valeur des produits des mines à leur première vente, au profit de collectivités décentralisées.

Article 3 : Le recouvrement et la perception de la redevance et de la ristourne sur les substances citées à l'article premier, seront effectués au niveau de la Commune où ont été extraites les substances minières.

Article 4 : De la liquidation des redevances et ristournes minières.

Au moment de la vente du produit minier, le titulaire de permis doit établir une facture dont le modèle est celui défini dans l'annexe 8 du Décret n°2006/910 du 19 décembre 2006 fixant les modalités d'application de la Loi n° 99-022 du 19 août 1999 portant Code minier, modifiée par la Loi n°2005-021 du 17 octobre 2005.

Cette facture, établie en double exemplaire, doit être signée conjointement par le titulaire du permis et l'acheteur. L'original est destiné à l'usage de l'acheteur et la copie reste au vendeur.

Le titulaire de permis minier ou l'acheteur se présente devant l'agent de liquidation de la Commune, muni de la facture.

Au vu d'une facture de vente de produit minier, l'agent de Liquidation de la Collectivité intéressée détermine l'assiette de la redevance minière, calcule le montant de celle-ci et dresse deux certificats de liquidation différents, correspondants respectivement à la redevance et à la ristourne.

Chaque certificat doit être établi en trois (3) exemplaires : le premier pour le service d'ordonnancement, le deuxième pour le redevable, à présenter lors du paiement du montant à acquitter, et le troisième pour archive.

Article 5. Perception de la ristourne.

Le redevable ou son mandataire se présente au guichet de la Commune où a été extraite la matière imposable muni du certificat de liquidation aux fins d'acquittement du montant dû.

La perception de la ristourne est assurée par un régisseur nommé par la Commune.

Aux vues de la pièce de liquidation dressée par l'agent de liquidation, le régisseur procédera au recouvrement de la ristourne.

Une quittance réglementaire correspondant au paiement effectué par l'opérateur minier est délivrée par le régisseur.

Au vu d'un état de répartition, le régisseur de recettes verse uniquement au comptable principal de la Commune la part profitant au Budget de cette entité, le quote-part revenant au Budget de la Région bénéficiaire est versé au Trésor.

Le Taux de répartition est le suivant :

-Région : 30%

-Commune : 60%

Article 6. Perception de la redevance.

La perception de la redevance est assurée par le Chef d'arrondissement administratif.

Il est chargé par la suite du versement de la recette à la Trésorerie principale laquelle assure l'affectation aux différents bénéficiaires de leurs quotes-parts respectifs.

Le taux de répartition est établi comme suit :

Bureau du Cadastre minier : 10%, dont 5% à effectuer à l'Institut de Gemmologie de Madagascar (IGM) et 3% aux services de l'inspection, au contrôle et à la promotion des activités minières ainsi qu'aux actions d'Information-Education-Communication (IEC) ;

Agence de l'Or 15%

Comité National des Mines 10%

Budget général 65%

Article 7. Lors des contrôles effectués par l'administration minière, il pourra être opéré un réajustement du montant de la redevance minière, si au vu d'une facture accompagnée de la quittance de paiement de la redevance minière, l'on juge qu'il y a minoration de prix.

Article 8 : En l'absence d'une facture, l'assiette de la redevance minière sera établie conformément aux prix de référence que le Ministère des Mines établira annuellement.

Dans ce cas et si le paiement de la redevance minière devra alors s'effectuer en dehors de la Commune d'extraction, les produits seront considérés comme provenir de la Collectivité territoriale décentralisée où ils ont été trouvés dépourvus de facture.

Article 9: La Direction de la Comptabilité Publique, les Directions interrégionales chargées des Mines, les Régions et les Communes, sont chargées chacune en ce qui les concerne de l'application du présent arrêté.

Article 10 : Le présent Arrêté est publié au Journal Officiel de la République.

Antananarivo, le 20 Décembre 2007