

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	1
<b>PARTIE I : ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE</b>	
CHAPITRE I : L'ADMINISTRATION FISCALE A MADAGASCAR	
Section 1 : Historique et évolution de l'Administration fiscale depuis la colonisation....	6
Section 2 : Identification de la DGI .....	6
CHAPITRE II: POSITIONNEMENT THEORIQUE DE L'ETUDE .....	14
Section 1 : Théorie du système d'information.....	14
Section 2 : La Théorie fiscale. ....	22
CONLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	
<b>PARTIE II : REGARD CRITIQUE SUR LE SYSTEME D'INFORMATION FISCALE MALGACHE</b>	
CHAPITRE I : ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE MALGACHE. ....	24
Section 1 : Analyse de l'existante du système d'information fiscale malgache .....	29
Section 2 : Evaluation du coût du système d'information fiscale malgache .....	34
Section 3 : la réalité de diffusion des informations .....	39
CHAPITRE II : REALITE DE L'APPLICATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE .....	44
Section 1 : Perception des usagers du système d'information fiscale .....	44
Section 2 : Perception des agents de l'administration fiscale du système d'information fiscal actuel .....	50
Section 3 : Limites du système d'information fiscale actuelle .....	57
CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	
<b>PARTIE III : AMELIORATION DU SIF AU SEIN DE LA DGI</b>	
CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE AU SEIN DE LA DGI.....	63
Section 1 : Le montage du Système d'Information Fiscal.....	63
Section 2 : Validation des indicateurs, ainsi que des types et des supports d'informations à diffuser aux utilisateurs.....	72
Section 3 : Détermination de coût du système d'information fiscale malgache .....	83

CHAPITRE II : LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES AGENTS FISCAUX ET LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL.....	88
Section 1 : Le renforcement de la capacité des agents fiscaux .....	88
Section 2 : Recrutement du personnel responsable du système d'information fiscal de la DGI..	89
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	
CONCLUSION GENERALE.....	94

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Sigle</b>	<b>Signification</b>
AFM	Administration Fiscale de Madagascar
BM	Banque Mondiale
CA	Chiffre d’Affaires
CGI	Code Général des Impôts
CF	Centres Fiscaux
CNF	Comité National de Fiscalité
CRF	Comité Régional de Fiscalité
CPF	Comité Provincial de Fiscalité
CTD	Collectivité Territoriales Décentralisées
DAAAIF	Direction d’appui aux Actions de l’Administration Fiscale
DELF	Direction des Etudes de la Législation Fiscale
DEGS	Droit, Economie, Gestion et Sociologie
DCFC	Direction du Contrôle Fiscal et Contentieux
DCO	Direction de la Coordination des Opérations
DGD	Direction Générale des Douanes
DFC	Direction Fiscale et du Contentieux
DFGE	Direction de la Fiscalité des Grandes Entreprises
DGI	Direction Générale des Impôts
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGRF	Direction Générale des Régies Financières
DRI	Direction Régionale des Impôts
DTI	Direction Technique des Impôts
DPI	Direction Provinciale des Impôts
FFOM	Forces, faiblesses, Opportunités et Menace
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
IGF	Impôts sur les Grandes Fortunes
INSTAT	Institut National de la Statistique
IR	Impôts sur les Revenus
IRCM	Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers

IRSA	Impôt sur les Revenus Salariaux et assimilés
IPVI	Impôt sur les Plus Values Immobilières
IS	Impôt Synthétique
ISF	Impôt de solidarité sur la fortune
MEFB	Ministère de l'Economie des Finances et du Budget
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MAP	Madagascar Action Plan
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SI	Système d'Information
SIF	Système d'Information Fiscale
SIGTAS	Système Intégré de Gestion de Taxes
SURF	Système Uniformisé de Recouvrement Fiscal
SCD	Service des Contributions Directes
SADC	Southern African Development Community
SAEF	Service d'Analyse et Economique Fiscale
SBI	Service de la Brigade d'Inspection
SRE	Service Régional des Entreprises
SRI	Service de Recherche et d'Investigation
SPSR	Service de Pilotage et de Suivi des Reformes
STD	Service Technique Déconcentré
SSIF	Service du Système d'Information Fiscale
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats
TIC	Technologie d'Information et de la Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TIPP	Taxe intérieure sur les Produits Pétroliers

# LISTE DE TABLEAU

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>page</b>
Tableau n°01	La synthèse du système d'information décentralisé.....	76
Tableau n 2	Qualité du chef de service du SIF	89-90
Tableau n 3	La qualité de l'équipe du SSIF	90

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
Schéma n°01	Nouvel organigramme de la Direction Générale des Impôts de Madagascar.....	10
Schéma n°02	Les sources globales d'information de la DGI.....	29
Schéma n°03	Représentation schématique du système d'information interne de la DGI...	30
Schéma n°04	L'Analyse des données disponibles.....	62
Schéma n°05	Schéma de la structure des coûts pour le système d'information fiscale.....	78

# INTRODUCTION

---

A l'origine, l'impôt est défini comme un prélèvement effectué par le roi ou par l'Etat, les collectivités (en nature ou en argent), en vue de couvrir les charges publiques.

Historiquement, l'impôt a existé bien avant Jésus Christ. Dès l'Antiquité, l'impôt se présentait sous forme de « droit de sortie » assis sur les biens, c'est-à-dire de droit frappant les biens vivriers nécessaires à la survie de la population. Les paysans cultivateurs doivent payer le cens pour marquer la souveraineté des rois, en contre partie, ils assurent la protection des sujets contre les invasions et les attaques venant de l'extérieur<sup>1</sup>.

Pendant l'ancien régime Français, fin XVème et début XVIIème Siècle, il existait des impôts indirects, assis et établis sur les biens dénommés droits d'entrée à la frontière, instaurés particulièrement sur les biens de consommation<sup>2</sup>.

Au XVIIIème siècle ou Siècle de la lumière, les idées révolutionnaires prônées par MONTESQUIEU, DIDEROT, J.J ROUSSEAU, VOLTAIRE ont pour conséquence la suppression de l'impôt de l'ancien régime et condamnent l'inquisition fiscale c'est à dire la perquisition menée de force ou arbitraire, d'où l'application du principe de neutralité<sup>3</sup>.

L'historique de l'impôt à Madagascar débute au temps d'Andrianampoinimerina et elle a été marquée par la prédominance de l'impôt foncier. C'est la période de l'instauration de l'impôt réel. Le roi est le grand propriétaire foncier, prenons le cas de la plaine de Betsimitatatra, cette plaine était divisée en parcelles de rizières, appelée chacune « HETRA »; chaque « HETRA » constitue une base d'impôt, et les paysans cultivent les « HETRA » et doivent payer une piastre (vary fito venty). Le « HETRA » constitue l'impôt dû sur une parcelle de rizière. L'impôt en nature c'est le prélèvement d'une partie de force de l'homme (corvée, fanompoana), ou service militaire envers la Nation. Le « ASA FOLO ANDRO » est une réquisition de personnes pour des travaux effectués au profit des collectivités locales, et une réquisition des biens comme : le riz, les bétails à titre de paiement d'impôt.

La notion d'impôt s'est renforcée à partir de la période de la colonisation à Madagascar.

Actuellement, l'instauration de l'impôt exprime la souveraineté nationale, la fidélité envers l'Etat, « Le consentement à l'impôt commence par l'adoption par le pouvoir législatif de la

---

<sup>1</sup> Logiciel Encarta édition 2009 « histoire de l'impôt ».

<sup>2</sup> Logiciel Encarta édition 2009 « histoire de l'impôt ».

<sup>3</sup> Logiciel Encarta édition 2009 « histoire de l'impôt ».

loi des finances ». Depuis l'évolution de la conception de l'impôt dans le temps et dans l'espace, la prestation pécuniaire a remplacé le prélèvement en nature au profit de l'Etat.

La Direction Générale des Impôts assume, au même titre que l'ensemble des administrations de l'Etat, une mission de service public. Le taux de prélèvements obligatoires et les types d'impôts ne cessent d'augmenter<sup>4</sup>; une répartition parfois injuste, entraîne un sentiment d'exaspération à l'égard de l'impôt dont l'utilité, les structures.

La perception des impôts, le contrôle fiscal, l'application des textes montrent le caractère régalien des missions de la DGI. L'Etat ne pourrait pas fonctionner sans argent.

L'impôt constitue ainsi un moyen de financement très important et l'essentiel des ressources alimentant le budget de l'Etat et des autres collectivités publiques à Madagascar<sup>5</sup>.

De l'autre côté, les contribuables ont leur obligation de payer l'impôt, c'est un prélèvement pécuniaire obligatoire, à titre définitif et sans contrepartie direct. Cet aspect obligatoire donne à l'impôt son caractère exorbitant. C'est une obligation ressentie parfois comme étant douloureuse puisque personne n'aime pas payer ses impôts. Mais la taxe est une valeur ajouté à l'exploitation d'une personne physique ou morale.

La non détection des informations fiscale que ce soit sur le secteur formel, sur la nouvelle population fiscale et sur la fraude fiscale conduira à la diminution de recette fiscale et l'élargissement des assiettes fiscales à Madagascar.

Notre problématique est axée sur le système d'information fiscale utilisé par la DGI. Est-ce que le système d'information fiscal actuellement utilisé par l'administration fiscale permet d'assurer efficacement ses missions ?

Compte tenu du temps qui nous est imparti d'une part et de la difficulté d'accéder à des données sur tout Madagascar d'autre part, nous avons dû limiter notre travail. Aussi, avons-nous décidé de traiter le thème portant sur «**L'ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE : CAS DE LA REGION ANALAMANGA**». Ce thème nous permettra de souligner l'importance du système d'information fiscale de la DGI. Il s'agit de gérer autant que possible les informations fiscales appliquées sur le territoire Malgache.

L'intérêt de notre travail est, tout d'abord, d'avoir une connaissance des réalités au sein de la DGI, ensuite, de voir la fiabilité des informations générées par la DGI, c'est-à-dire apprécier la qualité du système d'information fiscale.

<sup>4</sup> Le nombre d'impôts a diminué depuis 2008, passant 31 à 19

<sup>5</sup> Loi de finance 2011

Malgré que notre étude soit limitée géographiquement, cela n'empêche qu'au niveau national, notre mémoire permettrait d'aider la DGI et l'Etat Malgache dans la prise de décision et de détermination d'une nouvelle politique fiscale surtout en période de crise.

Notre méthodologie de recherche est basée sur trois points essentiels:

L'analyse de la réalité fiscale au sein de la DGI, c'est-à-dire des dossiers permanents de l'organisme tels que les documents fiscaux, le Code Général des Impôts, les revues, les journaux de la DGI, le manuel de procédures, les textes administratifs (loi, décret, arrêté, avis, ordonnances, discipline, ...).

La deuxième méthode est axée sur la recherche sur Internet et la consultation des ouvrages concernant l'administration fiscale.

La troisième méthode c'est l'entretien avec le personnel de la DGI notamment ceux de la Région Analamanga.

Le but de cette étude est de suggérer un meilleur service en matière de système d'information de la part de la DGI pour les contribuables; c'est-à-dire, améliorer la structure collective au contact des usagers et fournir un système d'information fiscale disponible à tout moment pour tous les usagers. L'étude concerne les normes appliquées au système d'information fiscale et son mode d'organisation. Nous tenons aussi à analyser la relation qui existe entre la DGI et les contribuables. L'utilisation des logiciels par cette Direction s'avère également importante. Il en est de même pour les procédures fiscales, ainsi que les compétences du personnel administratif de la DGI et les informations disponibles à l'extérieur de la DGI.

Notre mémoire se divise en trois grandes parties :

La première partie essayera de fournir un aperçu de la DGI et les renseignements généraux de l'administration fiscale de Madagascar. Après la description des traits caractéristiques des principales missions de la DGI, nous aborderons la structure organisationnelle et l'évolution de l'organisation de la DGI, et enfin, l'aspect théorique du système d'information fiscale.

Dans la deuxième partie, il s'agit d'analyser le système d'information fiscale utilisée par la DGI.

La troisième partie dresse un éventail des efforts à fournir pour encore améliorer les services à rendre aux contribuables et à l'Etat telles que les informations fiscales et aussi l'amélioration du système d'information fiscale utilisée par l'administration fiscale.

# **PARTIE I**

# **ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE**

Dans un mémoire de maîtrise en Gestion, le canevas des œuvres intellectuelles est présenté en trois grandes parties. L'environnement de l'étude est l'une de ces parties.

Cette partie présentera tout ce qui concerne l'Administration fiscale à Madagascar. Il s'agit de voir, l'historique et le chemin suivi par l'administration fiscale à Madagascar. Nous ne nous limiterons pas à voir seulement son évolution dans le temps mais aussi celle dans l'espace. Puis nous présenterons d'une manière générale la DGI, en tant qu'administration fiscale à Madagascar. Ensuite l'environnement de l'étude nous conduirons à présenter le positionnement théorique de l'étude c'est-à-dire la théorie sur le système d'information et la théorie du système d'information fiscale de la DGI. Enfin cette partie présentera l'approche théorique du concept du système d'information fiscale.

## **CHAPITRE I : L'ADMINISTRATION FISCALE A MADAGASCAR**

---

Ce chapitre présentera l'identification simplifiée de l'Administration fiscale à Madagascar et la Direction Générale des Impôts. Il est nécessaire d'exposer les étapes de développement de la Direction Générale des impôts. Elle montrera l'enrichissement de tâche et l'élargissement des activités de la DGI. La comparaison de l'évolution du système fiscal pendant des périodes successives est nécessaire pour l'historique de l'impôt et taxes et aussi le processus de l'existence même de l'administration fiscale à Madagascar. A part son historique, la connaissance des éléments du système ressemblés de l'administration fiscale favorisera le mieux de connaître cette Direction.

### **Section 1 : Historique et évolution de l'Administration fiscale depuis la colonisation**

Cette section présentera la période de la colonisation, le principe de « non subvention de colonie » à partir du budget de la métropole et la situation de l'administration fiscale actuelle.

#### **1-1 Pendant la période de la colonisation**

La taxe personnelle ou « impôt moralisateur » a été imposée à tous les indigènes majeurs par le général Gallieni. Cette taxe était un impôt prélevé aux individus en raison de leur existence même, sans tenir compte, ni de leur fortune ni de leur condition sociale.

Cette obligation de Gallieni constraint les indigènes à payer la taxe personnelle dès l'âge de 16 ans. Les indigènes devaient fournir une prestation de service gratuite de 50 jours au début pour la construction d'une route, digues et réduite à 30 jours après.

#### **1-2 La situation actuelle**

Actuellement, l'administration fiscale à Madagascar est représentée par la DGI<sup>6</sup>. Elle joue un rôle important pour tout le pays. Elle aide l'Etat dans ses activités financières et dans la bonne marche de son programme gouvernemental. L'administration fiscale recouvre les recettes fiscales et assure l'application des textes fiscaux. Cette institution a pour objectif d'augmenter au maximum le taux de recouvrement fiscal et le nombre de contribuables à Madagascar.<sup>(7)</sup> La grande partie du budget de l'Etat est financée par les impôts et taxes prélevés par la DGI<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> L'administration fiscale auparavant formée par quatre services (Contributions directes, indirectes, enregistrement et timbre et régie malgache des monopoles fiscaux) a été fusionnée depuis 1998 pour former la DGI actuelle

<sup>7</sup> Loi de finance 2011

<sup>8</sup> La Direction générale des douanes y contribue aussi

Pour l'année 2011, la prévision des recettes fiscales s'élèvent à 2 310 085 400 Ariary contre le 2 889 076 582 000 Ariary le budget de l'Etat.

La Direction Générale des Impôts(DGI) siégeant à Antananarivo constitue l'administration fiscale à Madagascar. Elle contrôle les activités et les actions fiscales régionales. Elle est le centre de décision politique stratégique en matière d'impôts et taxes.

La Direction Régionale des Impôts (DRI) est une subdivision au niveau local.

L'Administration fiscale dispose d'un pouvoir de sanction l'encontre de ceux qui pratiquent les fraudes fiscales et la fausse déclaration. Un droit fiscal à travers le Code Général des Impôts régit ces actes de violation de la fiscalité.

Les contribuables doivent payer leurs obligations et l'Etat aussi doit chercher à satisfaire les besoins du pays. En principe, les impôts et taxes prélevés par la DGI sont destinés aux investissements de l'Etat tels que les infrastructures, la construction d'une route, d'une école, d'un pont, l'aménagement du territoire etc.<sup>(9)</sup> Pour ce faire l'Etat Malgache doit appliquer une méthode de bonne gouvernance et une transparence de gestion au sein de son gouvernement.

Comme toute administration fiscale, la DGI est consciente de sa responsabilité. A ce titre elle doit mettre en place une meilleure stratégie pour atteindre ses objectifs en matière d'impôts et taxes. Cette Direction constitue un domaine stratégique pour l'économie malgache. L'Administration fiscale évolue dans le temps et dans l'espace selon les attentes et les besoins du pays et de ses usagers.

Il s'avère donc intéressant d'insister dans cette section sur le parcours et le suivi de l'évolution de la DGI à Madagascar.

## **Section 2 : Identification de la DGI.**

Cette section nous parlera de l'identification de la DGI, c'est-à-dire, les étapes de développement et les attributions de chaque Service au sein de cette Direction.

### **2-1 Les étapes de développement de la DGI**

Dans le territoire malgache, les diverses structures de l'Etat sont régies par des textes réglementaires tel qu'un décret.

Un ancien texte datant de 1975 a permis de connaître que la DGI a été créée en 1975. Il s'agit du décret 75.074 du 12 juillet 1975 fixant les attributions du Ministère des Finances et du Plan ainsi que l'organisation générale de son Ministère. Ce décret stipule le droit positif en la matière « Le Ministre auprès de la Présidence Chargé des Finances et du Plan, organise la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine monétaire et financiers et dans celui de

---

<sup>9</sup> Code Général des Impôts 2011

la planification économique et sociale de la nation dont il suit l’application dans tout le domaine, particulièrement dans celui des investissements... ».

L’article 2 du décret stipule que la Direction Générale comprend six (6) services de Régies financières :

#### **2-1-1 Le Service des Contributions Directes (SCD) :**

Il est chargé de la gestion de l’ensemble des impôts Directs. Pour chaque prélèvement de cette nature, le service émet un acte administratif (ou rôle) comportant une liste nominative des contribuables et le montant de l’impôt individuellement dû. Jusqu’en 1997, le SCD est chargé de la gestion de l’ensemble des impôts directs payés par les personnes assujetties à l’impôt et taxes ou bien par les contribuables.

#### **2-1-2 Le Service des Contributions Indirects (SCI) :**

Ses missions étaient d’assurer la disponibilité des assiettes fiscales et aussi les recouvrements concernant les impôts qui ne sont pas liés directement aux contribuables, tels que les taxes sur les chiffres d’affaires et les diverses taxes parafiscales. De grandes attributions économiques et financières étaient assurées par ce service, car il participait à la mise en œuvre des régimes économiques de l’alcool, en contrôlant la production et l’utilisation de ce produit. La gestion du monopôle des tabacs et des allumettes fait partie aussi de ses attributions. En 1998, la Direction Générale des Impôts était repartie en trois (03) Administrations distinctes. Le Service des contributions Indirect a toujours existé, ses attributions ne sont pas changées.

#### **2-1-3 Le Service de l’Enregistrement et des Timbres (SET):**

Il est chargé de l’enregistrement des actes judiciaires sur des registres publics. Les actes notariés, les actes judiciaires, les actes sous seing privé qui comprennent la transmission de propriété, tous les actes qui annoncent la mutation, le partage des patrimoines sont enregistrés au sein de ce service. Parfois l’impôt est recouvré par le procédé de l’opposition du timbre.

#### **2-1-4 La Régie Malgache de Monopoles fiscaux : le service des douanes, le service de la brigade nationale d’Enquêtes, de recherches et vérifications.**

L’arrêté n° 1482 du 1<sup>er</sup> avril 1968 était applicable et fixait l’organisation de ces services existant en 1975. Cet Arrêté réunissait les trois premiers services au sein de la « Direction des Impôts ».

Une nouvelle organisation ou réforme a été adoptée par la DGI, en 1987, selon l’arrêté n° 3102/87 du 14 juillet 1987, déterminant les missions et les nouvelles structures au sein du Ministère auprès de la Présidence de la République Chargée des Finances et de l’Economie. Cette réorganisation a touché la plupart des services de la Direction des impôts. C’est la principale

réforme pour les services fiscaux. Elle a apporté un grand changement au niveau de la structure et de l'administration de deniers publiques et des ressources de l'Etat.

La Direction Générale des Ressources Publiques est l'administration centrale fiscale. Elle comprend les services et directions suivants :

- Le Services de la Brigade Nationale des enquêtes, recherches et vérifications fiscales et douaniers,
- La Direction des Douanes et des Droits Indirects,
- La Direction des Impôts, des Droits et des Taxes divers.

En 1998, une grande réforme a été adoptée au niveau de la Direction des Impôts. La Direction a été fusionnée et les services sont placés sous l'autorité de la Direction Générale des Impôts. Elle est devenue Direction Générale des Impôts indépendante de la Direction Générale des Douanes et des autres directions. Le décret n°98-915 du 28 octobre 1998 fixant les attributions et l'organisation du Vice Primature Chargée du Budget et du Développement des Provinces Autonomes a institué « La Direction Générale des Impôts ».

En 1998, la Direction Générale des Impôts (DGI) est officiellement créée sur le territoire national malgache et les 3 anciens-services ont été fusionné.

En 2003, la DGI connaît une nouvelle organisation basée sur la compétence géographique, régie par le décret n°2004-570 du 01 Juin 2004, modifiant les dispositions du décret n°2003-166 du 04 Mars 2003 et fixant les attributions du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère. Depuis sa création, la DGI na cessé d'évoluer et de connaître de plus en plus d'importance par ses rôles et tâches, par ses responsabilités, par l'ampleur des attributions de son personnel et par son stratégie d'élargir les assiettes fiscales.

En 2004, la DGI a été sous tutelle du MEFB. A cette époque, cette direction a eu sa propre organisation dans la gestion des matières fiscales et de ses ressources.

## **2-2 Structure et évolution de la DGI**

Cette étude concerne l'organisation générale et la structure évolutive de la Direction Générale des Impôts. Elle présentera le nouvel organigramme de la DGI, c'est-à-dire l'organigramme actuel de cette Direction. Ensuite nous allons voir la mission, les moyens et l'objectif fixé par la Direction générale des impôts.

### **2-2-1 Organisation Générale de la DGI**

L'article 27 du décret n° 2007-185 du 27 février 2007 a affirmé le changement au sein de la DGI (Direction Générale des Impôts) au niveau de la structure. Des lois régissent la nouvelle disposition de la Direction Générale des Impôts Malgache.

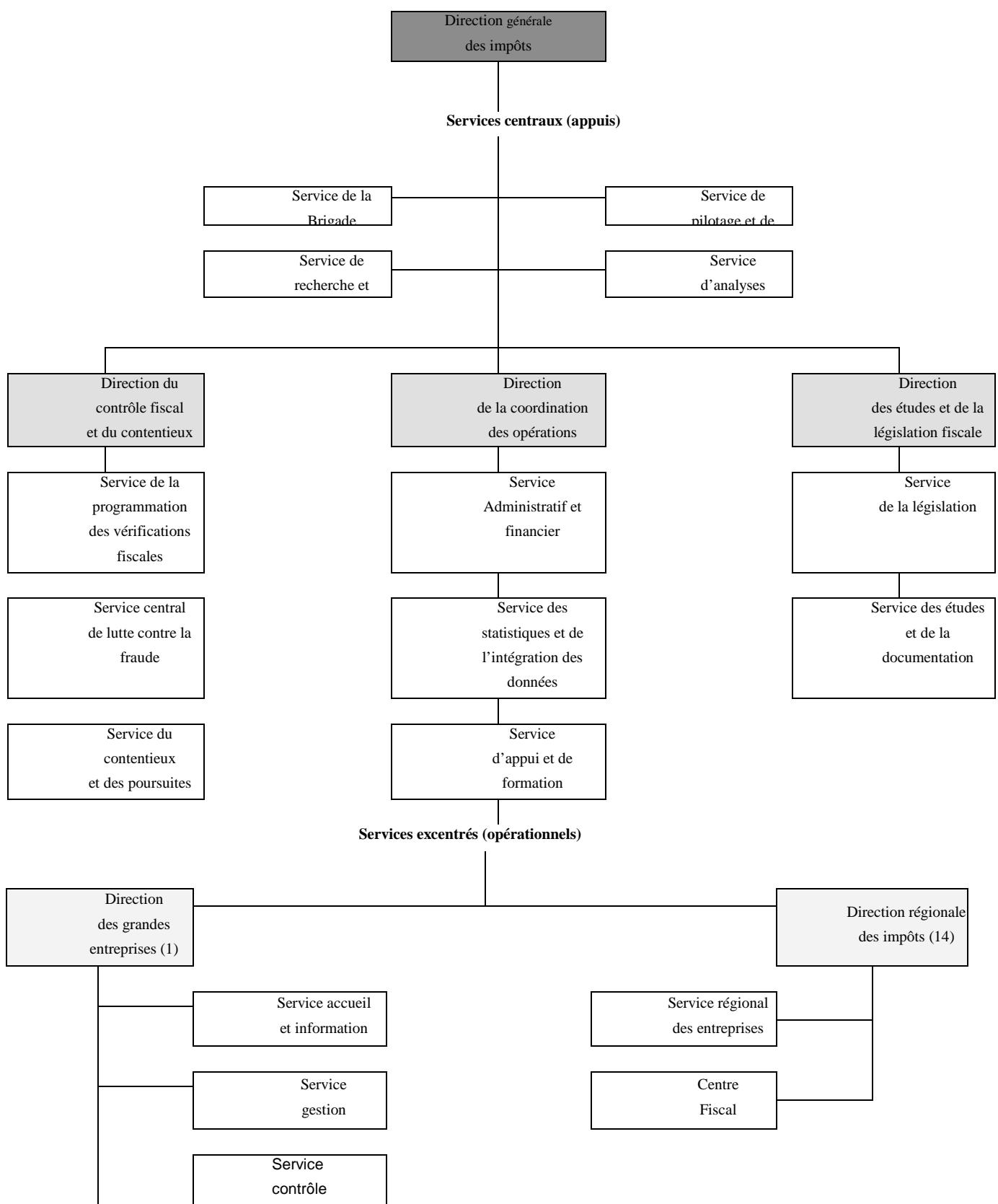
La réforme organisationnelle et la réforme fiscale en 2007 ont permis de rendre plus claire les attributions des services centraux et les Services Opérationnels. Les Services Centraux regroupent 03 Directions, auprès desquelles sont rattachés des services sous contrôle. Sur les services centraux, nous avons des Services en position d'Etat Major. Pour ce qui est des Services Opérationnels nous avons 02 Directions à savoir la DGE et la DRI qui sont actuellement au nombre de quatorze. L'organigramme adopté de la DGI est un organigramme Hiérarchique-fonctionnel.

Les services centraux sont les services d'administration générale des impôts et taxes, dont les attributions visent à assurer le suivi, le contrôle, la vérification, la réforme, la gestion, l'étude etc. de la fiscalité à Madagascar. Ils constituent le sommet stratégique de la DGI. Autrement dit c'est le lieu d'étude, d'analyse et de prise de décision pour la fiscalité.

Quant aux services opérationnels ou excentrés, ce sont des services qui sont en contact direct avec les contribuables. Ils exécutent dans les meilleurs délais possibles le recouvrement et gestion des impôts et taxes.

La DGE et les centres fiscaux sont tous responsables de la gestion et du recouvrement de l'impôt et la taxe. La structure de gestion ou le service où le contribuable doit payer ses impôts dépend de la taille du contribuable notamment suivant le critère de chiffre d'affaires.

## 2-2-1-1 Schéma n°01 : Le Nouvel organigramme de la Direction Générale des Impôts



(Source : DGI Madagascar /mois juillet 2010)

### **2-2-2 Les Missions actuelles de la DGI.**

La DGI a pour mission de gérer toute l'administration fiscale du pays, de servir l'Etat en prélevant le maximum possible d'impôts et taxes dans un territoire bien déterminé. L'élargissement des assiettes fiscales entraîne l'augmentation du budget de l'Etat et une assurance dans la période d'élaboration et d'approbation du budget de l'Etat. La DGI est chargée de prélever la totalité de la fiscalité à Madagascar, du recouvrement, de la gestion et du contrôle fiscal. Le paiement ponctuel effectué par les personnes assujetties permet le bon fonctionnement de l'Etat en matière de finances. Cette direction analyse la politique fiscale qui doit répondre aux attentes et aux besoins de l'Etat à un moment donné et allant vers la réforme fiscale et administrative au sein de la DGI. Elle a pour but de réduire les secteurs informels en adoptant une nouvelle politique et stratégie fiscale bien structurée.

Elle constitue la première institution responsable du domaine fiscal du pays. Depuis sa création, la DGI maintient sa mission principale de prélever les impôts et taxes.

D'après le décret portant sur la réforme administrative en 2007, nous constatons que la DGI est divisée en deux grandes structures:

Les structures centrales ou appuis comportent plusieurs directions et services, comme la Direction Fiscale et du Contentieux (DFC), la Direction de Coordination des opérations (DCO), Direction des Etudes et de la Législation fiscale (DELF). Ces directions se subdivisent en services sous contrôle.

Dans ces structures centrales il y a des services en position d'état-major : les Services de la Brigade d'Inspection (SBI), de Pilotage de Suivi et des Reformes (SPSR), de Recherche et d'Investigation (SRI) et Economique et Analyse Fiscale (SEAF).

Les structures excentrées ou opérationnelles sont constituées par la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les Directions Régionales des Impôts (DRI) actuellement au nombre de quatorze.

### **2-2-3 Les missions des centres fiscaux (CF).**

Les centres fiscaux constituent les cellules de base à caractère synthétique sur lesquelles repose en grande partie la nécessité de réorganisation des services fiscaux. Il existe 75 CF repartis dans toutes provinces cette année 2011 et le 15 dans la Région d'Analambana<sup>10</sup>. Les centres fiscaux sont chargés de la fiscalité d'un espace territorial bien déterminé et la gestion du dossier de chaque contribuable, c'est-a-dire toutes les personnes assujetties aux impôts et taxes dans le domaine géographique. Le centre fiscal réalise la totalité des tâches et des missions liées au

---

<sup>10</sup> Gazette, La Vérité, 02 septembre 2011

prélèvement et au recouvrement des impôts et taxes, plus précisément l'assiette fiscale et le contrôle de tous les impôts d'Etat et des collectivités territoriales.

#### **2-2-4 Objectifs de la DGI**

Depuis 2007 la Direction Générale des Impôts a mis en œuvre la stratégie et des plans d'actions pour la réforme de l'administration fiscale (2007-2011) dont les orientations stratégiques consistent en une administration fiscale plus efficace, plus simple et orientée vers un meilleur service public.

Dans cette réforme, l'administration fiscale s'est engagée à mobiliser des recettes budgétaires pour répondre aux objectifs du Gouvernement, notamment ceux fixés dans le cadre du Madagascar Action Plan (MAP) ; à Définir une politique fiscale propice à l'investissement et à l'intégration régionale ; à Moderniser ses structures et procédures et Rendre les meilleurs services au public.

#### **2-2-5 Les moyens de la DGI.**

Bien que les moyens de la DGI soient limités, le renforcement des moyens servira en priorité les réformes engagées conformément à la stratégie de réforme. Conformément à la stratégie de réforme, le logiciel du Système Intégré de Gestion de Taxes (SIGTAS) sera utilisé dans un premier temps dans les services régionaux des entreprises.

Depuis 2007, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme, un plan de communication externe et interne a été appliqué.

Des centres de gestion agréés seront mis en place en partenariat avec les organisations professionnelles pour fournir des assistantes techniques, des formations et statistiques fiables à leurs adhérents, outre l'aide pour l'élaboration de leurs déclarations fiscales.

Dans ce chapitre nous avons vu, que l'Administration fiscale à Madagascar a suivi un long parcours depuis son instauration en 1998. L'Administration fiscale a existé depuis le temps d'Andrianampoinimerina et a connu progressivement une évolution. Depuis sa date de création, des réformes ont été réalisées au sein de la Direction Générale des Impôts. Il s'agit de la réforme fiscale en 1998, de la réforme en 2004 et la dernière réforme fiscale de 2007 jusqu'à 2011. Nous avons vu la structure organisationnelle de la DGI, les services centraux et les services opérationnels, la mission, les moyens utilisés et les objectifs à atteindre de la DGI.

Bref, la DGI a connu une évolution depuis l'indépendance jusqu'en 1998. La Direction des Impôts et la Direction des Douanes étaient liées à une seule Direction Générale dénommée «Direction Générale des Régies Financières (DGRF)».

## CHAPITRE II : POSITIONNEMENT THEORIQUE DE L'ETUDE

---

Ce chapitre exposera la partie théorique de l'étude du système d'information, le système d'information fiscale et la théorie fiscale, puis quelques définitions et caractéristiques du système d'information y seront également présentées. Le but de cette partie théorique est de pouvoir établir une comparaison entre la réalité du système d'information et le système d'information fiscale de la DGI et la théorie que nous allons avancer. Cette positionnement théorique est la base et norme que nous allons apporter dans l'analyse de l'existant et la réalité sur terrain.

### **Section 1 : Théorie du système d'information**

Vu le rôle primordial que joue l'information de nos jours ( ère de l'information), toute organisation, quelle qu'elle soit, doit consacrer une partie de son effort et de son activité à récolter, traiter, stocker et diffuser de l'information issue de son propre fonctionnement dans le cadre de ce qu'on appelle système d'information ; ce qui nous amène à définir le principale rôle du système d'information.

#### **1-1 Définition d'une information.**

L'information, selon Larousse, se définit comme étant le « renseignement obtenu de quelqu'un sur quelqu'un ou quelque chose », ou l'« élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué». Mais, l'information signifie aussi pouvoir, autrement dit, celui qui détient l'information détient le pouvoir<sup>11</sup>.

Chaque information constitue un ensemble de faits, de données et d'événements qui permettent de resserrer un champ d'investigation. On peut en évaluer la qualité en mesurant sa probabilité. Plus l'information est probable, plus sa quantité est faible. Par conséquent, un message attendu avec certitude possède une quantité d'information nulle. Cette information est généralement codifiée et transmise par l'intermédiaire d'un canal, tel qu'une ligne téléphonique ou une liaison satellite<sup>12</sup>.

#### **1-2 L'information.**

Un responsable confronté à une décision a besoin de s'entourer d'informations. Les décisions simples, ou n'ayant pas d'implication sur l'avenir, ne demandent que peu d'informations. Inversement, d'autres décisions qui engagent l'avenir nécessitent la prise en compte des informations.

Les informations deviennent un enjeu du pouvoir, au sein d'une institution ou d'une

---

<sup>11</sup> Voir LAROUSSE.- « Le petit Larousse illustré ». Larousse.- Paris.- 2003. [pp. 546]

<sup>12</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_d%27information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information), juillet 2010.

entreprise mais de manière encore plus importante dans la lutte contre la pauvreté et le développement d'un pays. Détenir d'information est une clé de la réussite sur les marchés pour les entreprises et pour la gouvernance d'une nation.

Le nombre d'informations ne cesse de s'accroître de jour en jour. Cette caractéristique constitue une problématique car plus l'information est importante, plus difficile en est la gestion. Les informations sont de plus en plus accessibles en apparence seulement, parce que si une information s'obtient facilement, il est plus onéreux d'en faire le traitement et une information qui n'est pas traitée n'a que peu d'utilité. Les informations sont disséminées dans un environnement confus. Les informations sont périsposables, leur durée de vie est de plus en plus courte. Toute information doit donc être validée. Les informations nécessitent de la connaissance (du savoir) avant de devenir objet digne d'intérêt. L'information n'est qu'une donnée brute qui doit être travaillée comme une matière première.

### **1-3 Caractéristiques de l'information.**

L'information présente certaines caractéristiques telles :

Premièrement, la caractéristique sensorielle c'est l'ensemble d'information orale, visuelle, olfactive, tactile et gustative.

Deuxièmement, la forme d'information en considérant le mode de présentation telle que le codage, la langue, le couleur, l'alphanumérique et numérique.

Troisièmement, la qualité d'information qui est avec la précision, le niveau d'agrégation (élémentaire ou élaboré) et l'actualité.

Enfin, le coût d'information, c'est l'ensemble de coût de l'obtention de l'information.

### **1-4 Rôle de l'information.**

L'information sert à prendre des décisions et réaliser des actions prévues ou non. Par exemple les rôles de l'information sur la quantité en stock : si cette quantité est insuffisante, une décision de réapprovisionnement doit être prise.

Un autre exemple d'un logo qui sert à communiquer et à repérer un produit, ou une entreprise elle-même.

### **2- Le Système d'Information et finalité du système.**

L'éclaircissement du terme système d'information et la finalité de ce système nous conduiront à donner la vraie définition d'un système d'information et le rôle de ce système. Commençons par la définition et après son rôle.

## **2-1 Définition d'un système d'information.**

Un système d'information est l'ensemble des organisations et des moyens mis en œuvre dans un organisme pour assurer l'information interne et externe de cet organisme. Un système d'information peut ou non contenir des systèmes informatiques<sup>13</sup>.

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations dans et entre des organisations<sup>14</sup>.

## **2-2 Le Rôle du système d'information.**

La tâche principale du système d'information est de fournir un flux d'informations qui d'une part, reflète le plus fidèlement possible le flux physique ou réel, et d'autre part fournit, au système opérationnel les éléments nécessaires pour son fonctionnement quotidien et au système de pilotage les éléments nécessaires à une prise correcte de décision.

Le flux d'informations est une image du flux physique. Il se présente sous une forme plus ou moins réduite. Tous les événements survenus dans le système opérant ainsi que tous les éléments d'information permettent de traiter ces événements.

## **2-3 Composantes du système d'information.**

Le système d'information est toujours avec des éléments constitutifs. Les interrelations entre ces éléments assurent la pérennité de ce système d'information.

### **2-3-1 L'entrée du système**

On l'appelle également les « inputs » ou les intrants du système. Elle est constituée des matières introduites dans le système pour faire l'objet de traitement de la fonction. Les intrants sont les données brutes en général.

### **2-3-2 Le processus de traitements**

Le processus est le système qui élabore les sorties à partir des entrées brutes de l'organisation. C'est donc l'ensemble des détails des opérations réalisées par le système afin d'accomplir sa mission. Le processus appartient aux structures visibles de l'organisation

---

<sup>13</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Système\\_d%27information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_d%27information), date de consultation juillet 2010.

<sup>14</sup> : ROBERT R, « Systèmes d'information et management des organisations », 5<sup>ème</sup> édition, Paris 2005, P. 03.

### **2-3-3 La sortie du système**

Elle est aussi appelée « *outputs* » ou *les extrants* du système. La sortie est la concrétisation de la façon dont le système accomplit sa fonction. C'est donc l'ensemble des résultats attendus du système. Les outputs sont les informations qui peuvent se diffuser après leur transformation.

### **2-3-4 Les moyens**

C'est l'ensemble des moyens utilisés permettant d'appliquer le processus dans le but d'assurer la fonction du système et de produire les sorties ou les résultats attendus par l'organisme.

### **2-3-5 L'environnement**

Il est constitué par tous ceux qui entourent le système, à savoir les acteurs qui sont en relation avec lui ainsi que l'ambiance dans laquelle s'effectuent les échanges.

### **2-3-6 La procédure**

Elle regroupe l'ensemble des règles de gestion et de traitement des informations détenues par l'organisme. Ces règles suivent les normes générées par les logiciels utilisés pour pouvoir traiter et diffuser d'une manière efficace et efficiente les informations de la société. Elle décrit donc les règles de fonctionnement du système. La procédure ne peut être observée directement, puisqu'elle est le résultat d'une réflexion sur les finalités du processus.

## **3- Le système d'information et les fonctions d'une institution.**

Depuis son apparition dans les années 50, l'informatique, a envahi l'entreprise par vagues successives. Progressivement, elle est devenue l'outil principal pour la gestion de l'information. Informatiser les systèmes, c'est tirer profit du développement rapide et s'adapter au changement et à l'évolution pour pouvoir résister à la concurrence et pourquoi pas être compétitif et se développer. On distingue deux types d'utilisateurs :

Les utilisateurs internes qui sont le personnel de l'administration fiscale, les informaticiens, les gestionnaires et les experts ; les utilisateurs externes qui sont les contribuables, les entreprises, les partenaires techniques et financiers, les bailleurs de fonds de l'Etat, CTD, STD, les organismes nationaux et internationaux. Le système d'information connaît aussi une structure. Dans l'architecture du système d'information, il existe des matériels et logiciels, des réseaux et de la téléinformatique. Il existe aussi les modes d'exploitation et de traitement manuel et/ou informatique. Enfin, on constate l'organisation centralisée, décentralisée, l'infogérance, la tierce maintenance.

### **3-1 Les fonctions d'un système d'information.**

Pour réaliser sa mission de fournir en permanence les informations adéquates et fiables pour la prise de décision, le système d'information joue 4 rôles essentiels :

### **3-1-1 La Collecte des informations**

Cette fonction consiste à mettre des informations à la disposition du système, dont il a besoin, c'est l'introduction au système. Il s'agit de rassembler les données nécessaires pour faire sortir les résultats escomptés par les organes de décision ou par les utilisateurs. Les informations sont collectées dans l'environnement du système d'information. Provenant du monde extérieur à l'établissement et de deux autres sous-systèmes de l'organisme, à savoir le système de décision et celui d'opération la collecte des informations ne peut pas s'en passer du système.

### **3-1-2 Le stockage des informations**

La fonction de stockage fait référence à la capacité dont fait preuve un système pour conserver les informations avec prudence pendant une période bien déterminée. De ce fait, elle exige l'aptitude, non seulement à stocker des informations mais également, la faculté de pouvoir les restituer à tout moment.

Les informations stockées se présentent soit à l'état brut à l'issue des collectes, soit sous formes déjà traitées c'est-à-dire sous forme de résultat dont on obtiendra ultérieurement. La performance de cette fonction sera effectivement jugée par sa capacité de mémorisation et de stockage d'informations, par son débit.

### **3-1-3 Le traitement des informations**

La fonction de traitement des informations constitue la fonction active du système d'information. Le concept de traitement implique donc une transformation des données primaires collectées dans l'environnement. Le traitement ne signifie pas création supplémentaire, mais il s'agit d'une réorganisation pour une utilisation facile. Cette fonction permet de réduire la complexité de l'information primaire et d'éviter la saturation de la capacité de stockages.

### **3-1-4 La transmission des informations**

Cette fonction permet au système de diffuser autant que possible les informations traitées. La transmission est réalisée grâce à un réseau de communication qui se caractérise par son mode de transmission, son protocole, son débit et sa vitesse.

Né dans le domaine de l'informatique et des télécommunications, le concept de Système d'information s'applique maintenant à l'ensemble des organisations privées ou publiques. Le terme système d'information (ou SI) possède les significations suivantes : Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations. Selon la finalité principale, on distingue les systèmes d'information comme supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus

industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et les systèmes d'information comme supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...)<sup>15</sup>.

#### **4- Le système d'information et le système informatique.**

Le système d'information et le système informatique ne sont pas identiques. La confusion entre ces deux systèmes doit être séparée.

##### **4-1 L'informatique et système d'information.**

Ce terme informatique qui est aujourd’hui connu de tous, envahit tous les domaines .Il est omniprésent dans notre vie quotidienne. Voyons d’abord la définition de l’informatique que nous délivre Larousse avant de faire le rapprochement entre informatique et information.

###### **4-1-1 Définition de l'informatique.**

L'informatique se définit comme « La science du traitement automatique et rationnel de l'information considérée comme support des connaissances et des communications.

L'informatique a donc pour objet le traitement automatique des informations, un traitement qui exclut l'intervention humaine et qui fait appel à la logique.

En d’autres termes, le système d'information est un ensemble de composants humains, techniques et organisationnels qui permet d’acquérir, de mémoriser, de traiter et de communiquer l'information

###### **4-1-2 Les quatre fonctions du système d'information.**

Tout d’abord, l’acquisition des données qui sont la saisie et la consultation des bases de données de l’entreprise.

Puis, la mémorisation des données qui est l’enregistrement des informations sur des supports, en général informatisés et organisés en bases de données.

Ensuite, le traitement des données c'est la transformation du contenu ou de la forme des informations par des programmes informatiques ou des interventions manuelles.

Enfin, la Communication c'est la Transmission d'informations entre différents acteurs ou fonctions.

###### **4-1-3 les deux objectifs principaux du système d'information**

Le système d'information présente deux objectifs principaux : la premier étant la contribution au pilotage de l’entreprise ou de ses activités qui est le Système d'Information de pilotage en fournissant de l'information pour le management et le deuxième qui est la réalisation des activités de l’entreprise, c'est le système d'information opérationnel ou de production, en traitant de l'information.

---

<sup>15</sup> Système d'information et management des organisations, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, Paris

Le système informatique comprend les composants techniques (ordinateurs, liaison informatique,) et les programmes informatiques.

Le système d'information n'est pas assimilable au système informatique qui n'en est qu'une partie. Le système informatique est un support du SI, il prend en charge l'information numérisée et les traitements automatisés.

Le système informatique est donc un élément essentiel du système d'information, mais cela doit être avec les autres composantes, aussi bien humaines qu'organisationnelles.

Le traitement des informations est une des fonctions essentielles du système d'information. L'informatique peut jouer un rôle très important dans tout le système d'information dans toutes entreprises et organisations qui veulent s'épanouir. L'informatique y tient une place prépondérante.

L'élaboration d'un système d'information fiscale est une tâche complexe. Il faut du temps pour conceptualiser, concevoir, programmer, tester et mettre en œuvre un tel système.

Les responsables de la direction qui envisagent d'élaborer un système d'information fiscale doivent fixer des objectifs réalistes.

Avant de pouvoir élaborer un système d'information, une institution doit se poser plusieurs questions fondamentales : quels sont ses objectifs ? Comment s'acquitte-t-elle de ses fonctions ? Comment évalue-t-elle ses résultats ? En effet, la création d'un système efficace, adapté aux besoins de l'institution, suppose une approche intégrée et prospective.

L'approche décrite ici est graduelle et suffisamment générale pour prendre en compte les multiples options offertes :

- système manuel ou informatique,
- système standard SIGTAS ou système personnalisé, SURF.
- système de base ou système doté de multiples programmes accessoires.

Le processus du système d'information comporte quatre phases qui sont décrites en détail dans ce chapitre :

Phase 1, c'est la phase de Conceptualisation. La Direction définit ses besoins, effectue une première évaluation des diverses possibilités, puis prépare un document d'orientation dans lequel elle présente une ligne d'action.

Phase 2, c'est la phase d'évaluation détaillée et la conception. La Direction évalue avec soin les systèmes qu'elle pourrait acquérir. Si elle décide de modifier un système existant ou d'élaborer un système personnalisé, elle doit alors régler les problèmes de conception.

Phase 3, c'est la programmation et l'installation du système. La Direction programme (perfectionne ou adapte) le système qu'elle a choisi et l'installe.

Phase 4, c'est la phase de maintenance du système et l'examen du système d'information de gestion. Dans cette dernière phase, la Direction examine les tâches qui doivent être accomplies une fois que le système est élaboré et installé, à savoir : la maintenance, les modifications et les examens périodiques pour s'assurer du bon fonctionnement.

## **5- Les systèmes manuels**

Un système manuel est le moyen le plus sujet à erreur et le plus inefficace de stocker et d'extraire des données fiscales. Il se prête à des abus et à la fraude, à des erreurs mathématiques et à la perte d'informations du fait d'un mauvais stockage, et ne permet pas de produire de rapports qu'au bout d'un temps considérable et moyennant d'énormes ressources humaines.

Ce type de système ne permet pas de procéder facilement à une analyse statistique des tendances et de leurs causes. Et le plus important, c'est qu'il offre une réduction très importante des coûts de gestion de l'information.

## **Section 2 : La Théorie fiscale.**

Cette section nous conduit à la présentation de l'information fiscale. Nous allons la définir, ensuite nous présenterons l'approche théorique du concept du système d'information fiscal de la DGI.

### **2-1 L'information fiscale**

On entend par composante de l'information fiscale, l'ensemble des éléments tant légaux que matériels (documents) qui permettent aussi bien à la DGI qu'au contribuable de connaître qu'un impôt précis a été généré ou est devenu exigible du fait des opérations réalisées par ce dernier.

Tout gouvernement a l'obligation de mettre en place des procédures permettant la collecte et le traitement de l'information fiscale. Le droit fiscal met en exergue deux (2) grands types d'impôts :

#### **2-1-1 Les impôts d'Etat :**

C'est l'ensemble des impôts perçus au profit du Budget Général de l'Etat. En d'autres termes, les impôts d'Etat sont ceux qui sont affectés au budget général de l'Etat. Il y a des impôts directs qui sont payés et versés par le même agent économique, des impôts indirects et enregistrement et timbre. A titre d'exemple, comme impôts de l'Etat nous pouvons citer les impôts sur les revenus et assimilés et les droits d'enregistrement des actes et des mutations.

### **2-1-1-1 L'Impôts sur les revenus et assimilés :**

L'Impôt sur les Revenus et Assimilés sont tous des impôts qui doivent être payés par les personnes physiques ou morales, perçus au profit du budget général de l'Etat. L'impôt sur les revenus et assimilés regroupent cinq types d'impôts :

- L'Impôt sur les revenus (IR), c'est un impôt prélevé à tous les revenus de quelque nature réalisés à Madagascar par une personne physique ou morale non soumise à l'IRSA dont le C.A annuel hors taxe est supérieur ou égal 200 000 000 d'ariary<sup>16</sup>.
- L'Impôt synthétique (IS), il est le représentatif et libératoire de l'impôt sur les revenus et des taxes sur le C.A perçus au profit des collectivités territoriales décentralisées et le fonds National pour l'insertion du secteur informel.<sup>17</sup> Sont soumis à l'IS les personnes physiques ou morales et entreprises individuelles exerçant une activité indépendante lorsque le C.A annuel, revenu brut hors taxe est inférieur ou égal à Ar 20 000 000.
- L'Impôt sur les revenus salariaux et assimilés (IRSA) est un impôt perçu au profit du Budget général de l'Etat<sup>18</sup>.
- L'Impôt sur les revenus des capitaux mobiliers (IRCM) est assujetti à l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers, perçu au profit du budget général, les personnes morales passibles de l'impôt sur les revenus, les sociétés des personnes et la société en participation ainsi que les personnes physiques<sup>19</sup>.
- L'Impôt sur les plus values immobilières (IPVI) est figuré dans le titre V du Code Général des Impôts 2010, commençant par l'article 01.05.01.

### **2-1-1-2 Les Droits d'enregistrement des actes et mutations à titre gratuit :**

Le présent titre régit, sur le plan fiscal, l'ensemble des actes et mutations intervenus à Madagascar ou relatifs à des biens situés sur le territoire de la république de Madagascar. Les droits d'enregistrement sont perçus au profit du budget général, d'après les bases et suivant les règles bien déterminées par les dispositions qui suivent<sup>20</sup>.

Les droits de timbre et assimilés sont des droits perçus au profit du Budget général, établis soit au moyen du visa pour timbre, soit d'après un système forfaitaire constaté par la remise d'une quittance extraite d'un registre à souche du bureau de la DRI territorialement compétente<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> Code Général des Impôts 2011, art, 01.01.02

<sup>17</sup> Code Général des Impôts 2010, art 01.02.02

<sup>18</sup> Code Général des Impôts 2010, art 01.03.01

<sup>19</sup> Code Général des Impôts 2010, art 01.04.01

<sup>20</sup> Code Général des Impôts 2011, art 02.01.01, 02

<sup>21</sup> DGI, Manuel de procédures des centres fiscaux, édition 2009, page 45.

Les Taxes sur les contrats d'assurance sont des conventions d'assurance ou rente viagère conclue avec une société d'assurance ou avec tout autre assureur malgache ou étranger. Quels que soit le lieu et la date auxquels elle est ou a été conclue, une taxe annuelle est obligatoire, perçue au profit du budget général.<sup>22</sup> Le Recouvrement de l'Impôt, les droits des actes et ceux des mutations par décès sont payées avant l'enregistrement aux taux et quotités réglés par la présente codification aux receveurs des Impôts, qui est pécuniairement responsable des opérations dont il est chargé<sup>23</sup>.

L'Exemption et les régimes spéciaux sont exemptés de la formalité de l'enregistrement de tous les actes, arrêtés et décisions des autorités administratives autres que ceux relatifs à des adjudications de marchés publics de toute nature et les actes portant mutation de propriété, d'usufruit et du jouissance de biens meubles ou immeubles<sup>24</sup>.

#### **2-1-1-3 Les impôts indirects :**

Les contributions indirectes proprement dites ont pour caractère commun d'être « répercutées » sur le client qui en supporte la charge définitive. Les impôts indirects constituent une part de l'avoir privée prélevée par la puissance publique sur le montant des marchandises et des services. Les impôts indirects, contrairement aux impôts directs, sont perçus sans rôle nominatif et cela quel que soit leur objet. On classe dans cette catégorie :

Les Droits d'accises qui sont des droits requis sur certains produits récoltés, extraits, fabriqués préparés ou importés à Madagascar ainsi que sur le service. Ils sont perçus au profit du Budget général et le taux est fixé par ce même tableau (annexé à l'article 03.01.03 et suivant de CGI)<sup>25</sup>.

Les Droits et taxes divers sont des droits et taxes requis sur les divers produits qui ne sont pas prévus dans le CGI. La liquidation et le recouvrement en matière de contributions indirectes, les droits et taxes et autres recettes en matière de droits indirects sont liquidés et recouvrés au niveau du centre fiscal territorialement compétent<sup>26</sup>.

Les Taxes sur la valeur ajoutée (TVA) sont des taxes déterminées d'après les marges ou valeurs ajoutées réalisées par l'entreprise ou la société au profit du budget général.

<sup>22</sup> CGI édition 2011, page 55.

<sup>23</sup> CGI, édition 2011, page 58, art, 02.07.01

<sup>24</sup> CGI, édition 2011, page 61, art, 02.08.01

<sup>25</sup> Manuel de procédures des centres fiscaux, édition 2009, page 30.

<sup>26</sup> CGI, 2011, art 03.03.01, page 88.

Elle est calculée et payée à chaque stade de production et de distribution<sup>27</sup>. Toute personne ou organisme dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe est supérieur ou égal à Ar 200 000.000 est soumise obligatoirement à la TVA.

### **2-1-2 Les Impôts locaux :**

Ce sont les impôts des collectivités locales qui alimentent le budget des régions, des communes et les taxes assimilées perçues au profit de ces collectivités ainsi que de certains organismes ou établissements publics ».

On distingue :

- Les impôts fonciers sur les terrains (IFT) ce sont des impôts annuels établis en raison de faits existants au 1er janvier de l'année d'imposition et perçus au profit du budget des communes d'implantation.
- Les impôts fonciers sur la propriété bâtie (IFTB) qui sont des impôts annuels établis en raison des faits existants au 1er janvier de l'année d'imposition et perçus au profit du budget des communes.
- Les Impôts de licence sur les alcools et les produits alcooliques sont les impôts prélevés aux personnes assujetties qui ont eu l'autorisation et la licence de vendre des alcools et des produits alcooliques au profit du budget des communes d'implantation.
- Les Taxes annuelles sur les appareils automatiques sont des taxes annuelles établies et perçues au profit du budget des communes.

### **2-2 Approche théorique du concept du système d'information fiscale :**

Un Système d'Information (fiscal ou autre) a pour objet la transformation d'une information brute en une information élaborée. L'information est utilisée au profit d'une décision et/ou une action.

Un phénomène fiscal ne peut être isolé. On ne peut découvrir sa véritable signification que si on le replace dans son environnement. La science fiscale comporte ainsi plusieurs aspects.

### **2-2-1 Les aspects Economiques, Sociologiques et Politiques :**

Dans les finances modernes, la théorie générale de l'impôt devient ainsi une théorie économique, socio-psychologique et politique de l'impôt.

### **2-2-2 L'aspect juridique :**

La science fiscale étudie, outre le régime juridique des différents impôts, les conditions d'élaboration et d'application de la loi fiscale, les organes compétents en matière fiscale, les prérogatives de l'administration, les garanties accordées aux contribuables,

---

<sup>27</sup> DGI, Manuel de procédures des centres fiscaux, édition 2009, page 24

Les rapports entre le fiscal et les contribuables et enfin le contentieux fiscal.

Ce champ d'étude est plus spécialement complexe et nécessite beaucoup d'informations de toute part : d'où l'importance du bon fonctionnement du système d'information pour mieux appréhender les bonnes décisions en matière fiscale.

Dans ce chapitre nous avons vu deux théories qui sont la théorie du système d'information et la théorie du système d'information fiscale. La théorie du système d'information nous a donné la vision plus large sur l'information générée par la DGI en tenant compte de ses caractéristiques et de ses rôles. Concernant la théorie fiscale, nous avons vu que les informations fiscales de la DGI sont des informations concernant les impôts et taxes prélevés par la DGI à une personne physique et morale assujettie à ce prélèvement.

## **CONLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Dans la première partie, nous avons vu que la première réforme de la structure existante de la DGI s'est réalisée en 1998. Elle a permis de fusionner les trois services pratiquement indépendants à savoir le Service de Contributions Directes, le Service de Contributions Indirectes et le Service de l'Enregistrement et des timbres. La Direction des impôts à laquelle sont rattachés les trois services et la Direction de Douanes était dirigée par la seule Direction Générale dénommée « Direction Générale de Régies Financières (DGRF) ».

En 1998, la DGI ou Direction Générale des Impôts, après cette opération de fusion, a été effectivement créée et a une compétence nationale.

Ces changements sont dus à la volonté de moderniser l'administration par le biais du processus d'unification des dossiers fiscaux, pour mettre fin à la désorganisation de la gestion de l'impôt. Le fondement de base d'une telle organisation permettrait de simplifier le fonctionnement du système d'information fiscale, de maîtriser le circuit, la sécurité des informations et d'en assurer le contrôle. L'enjeu de la modernisation est de taille si on veut que le système soit perçu. Il n'est pas facile de créer pour chaque contribuable normalement immatriculé et répertorié une sorte de « relevé » fiscal, réunissant l'ensemble des documents relatifs à sa situation fiscale à l'égard de tout impôt.

Néanmoins, une ère nouvelle s'est ouverte pour l'administration fiscale. La réorganisation et la mise en place des centres fiscaux des unités excentriques de la DGI, sur l'étendue du territoire national indique, encore une fois, la volonté de rapprocher le public des services que cette direction offre. On doit souligner que cette rationalisation des structures administratives ne semble pas avoir retenu l'attention de l'opinion publique si bien qu'actuellement bon nombre de citoyens, voire des « habitués » des services, gardent encore à l'esprit l'ancienne appellation du Service. Cela prouve que la réforme ne s'affirme pas véritablement ou alors beaucoup n'en voient pas encore les conséquences.

**PARTIE II**

**REGARD CRITIQUE SUR LE**

**SYSTEME D'INFORMATION**

**FISCALE MALGACHE**

Dans cette partie, nous allons analyser plus profondément le système d'information fiscale à Madagascar. Notre méthode d'analyse est basée sur la norme d'analyse SWOT ou l'analyse de Force, de Faiblesse, de Menace et d'Opportunité du système d'information fiscale actuellement utilisé par la DGI. L'analyse de l'existant est prioritaire pour l'exécution de notre travail. Cette analyse nous montrera l'étude des documents utilisés par la DGI, les contraintes du système d'information fiscal actuel. Le dégagement des points forts et des points faibles de ce système fait l'objet de cette analyse. Il est considéré comme le fondement du regard critique sur ce système. L'étude englobe aussi la partie des coûts d'utilisation du système d'information fiscale en tenant compte de sa définition, de sa structure et des problèmes rencontrés. Cette partie présentera aussi la réalité de l'application du système d'information fiscale malgache. Il s'agit d'analyser la perception du système d'information fiscale par les usagers, comme les contribuables vis-à-vis de l'impôt à payer, des services offerts aux publics... Nous allons traiter également dans cette partie la perception des agents de l'administration fiscale du système d'information fiscale actuel et les contraintes y afférentes. Bref, notre analyse est basée sur le dégagement des points forts et les points faibles du SIF.

## **CHAPITRE I : ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE MALGACHE.**

---

Ce chapitre définira et analysera tout ce qui concerne le système d'information fiscale. L'analyse va toucher sur la grande partie du système d'information fiscale et nous atteindrons la réalité de ce système. Ce système actuel devrait être analysé d'une manière méthodique et rationnelle suivant la norme d'analyse FFOM (les Forces, les Faiblesses, les Menaces et les Opportunités).

### **Section 1 : Analyse de l'existante du système d'information fiscale malgache.**

L'étude du système fournit une base d'analyse pour identifier les éléments du problème. L'étude du circuit suivi d'une information permet de savoir qui l'émet, la reçoit, la transforme.

#### **1-1 Les sources d'information de la DGI.**

Les sources de l'information de cette direction se classent en deux catégories : les informations collectées au niveau des contribuables et celles collectées auprès du tiers, c'est-à-dire des entités morales ou physiques, publiques ou privées.

##### **1-2-1 Les informations auprès des contribuables :**

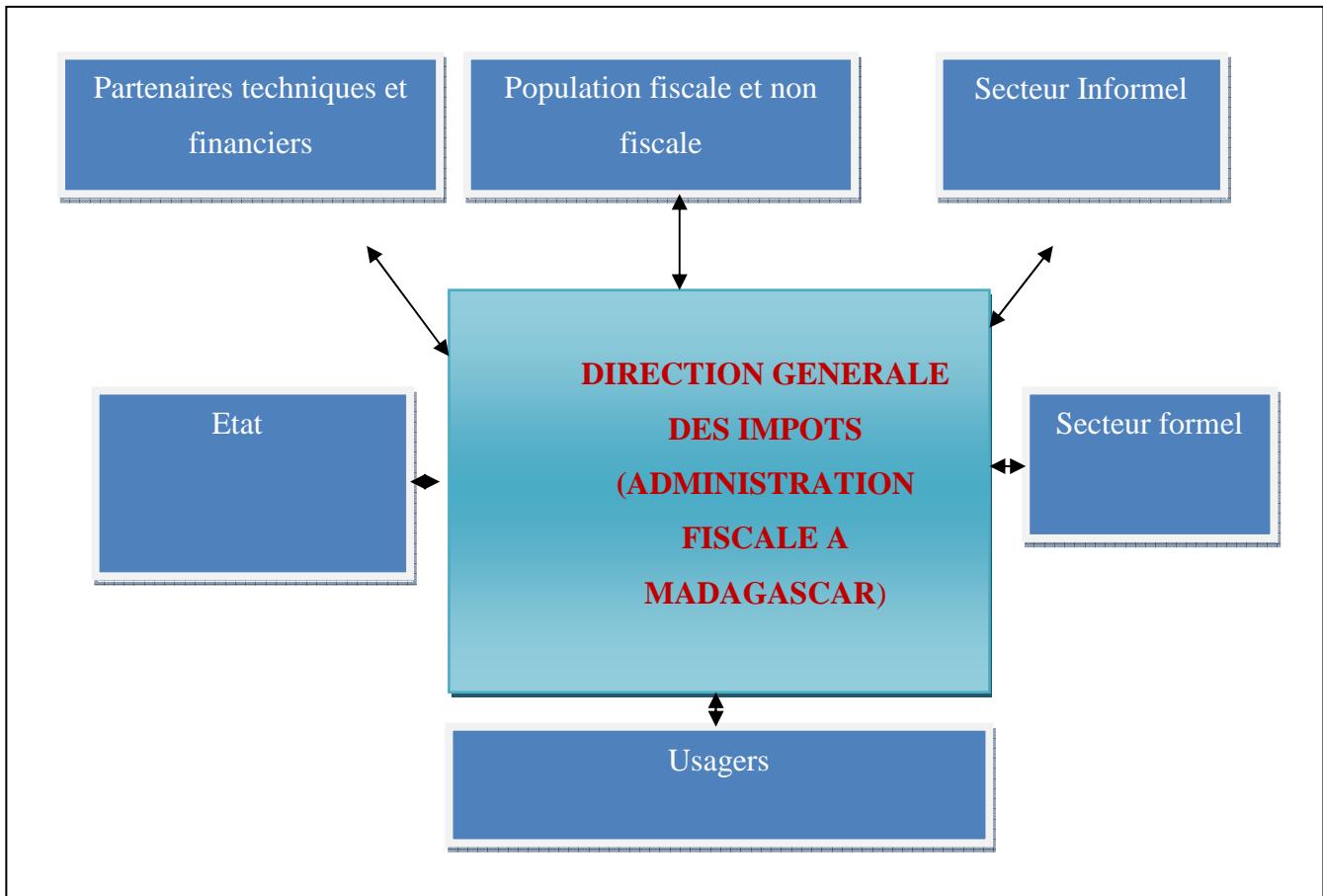
Les sources d'informations pour l'administration fiscale à Madagascar auprès des contribuables sont les déclarations des contribuables jusqu'à preuve du contraire. Ces déclarations comportent des renseignements intéressants sur les activités des contribuables. L'examen des renseignements fournis permet, souvent, de mettre en évidence les indicateurs pouvant conduire l'Administration à réparer les erreurs matérielles commises par le contribuable.

##### **1-2-2 Les sources auprès des tiers :**

Les informations émanant d'une tierce personne permettent, en général, de rassembler toutes les informations utiles pour élargir la population imposable. Elles servent aussi à corriger les incohérences constatées dans les déclarations souscrites par un contribuable. Parmi ces informations, on peut citer à titre d'exemple : la déclaration de marchandises vendues détaillant le montant des achats effectués par chaque client, les déclarations des sommes dues et/ou versées à des tiers donnant l'information sur le prestataire de service de tout genre, la déclaration des achats de produits locaux en ce qui concerne les ventes de produits locaux par les collecteurs ou leurs commissions respectives. Celles en provenance d'entités publiques en fait parties à savoir par exemple les données statistiques de l'administration douanière, l'état de règlements des marchés publics effectués par le trésor...

Les sources d'informations auprès des tiers sont les informations émanant des partenaires techniques et financiers de la Direction Générale des Impôts.

### **Schéma n°02 : Les sources globales d'information de la DGI**



Source : Investigation personnelle, juillet 2011

D'après ce schéma, la Direction Générale des Impôts est en interrelation avec son environnement de proximité et son environnement global. Ces sources d'information sont liées directement ou indirectement aux informations qu'elle peut donner, ou collecter.

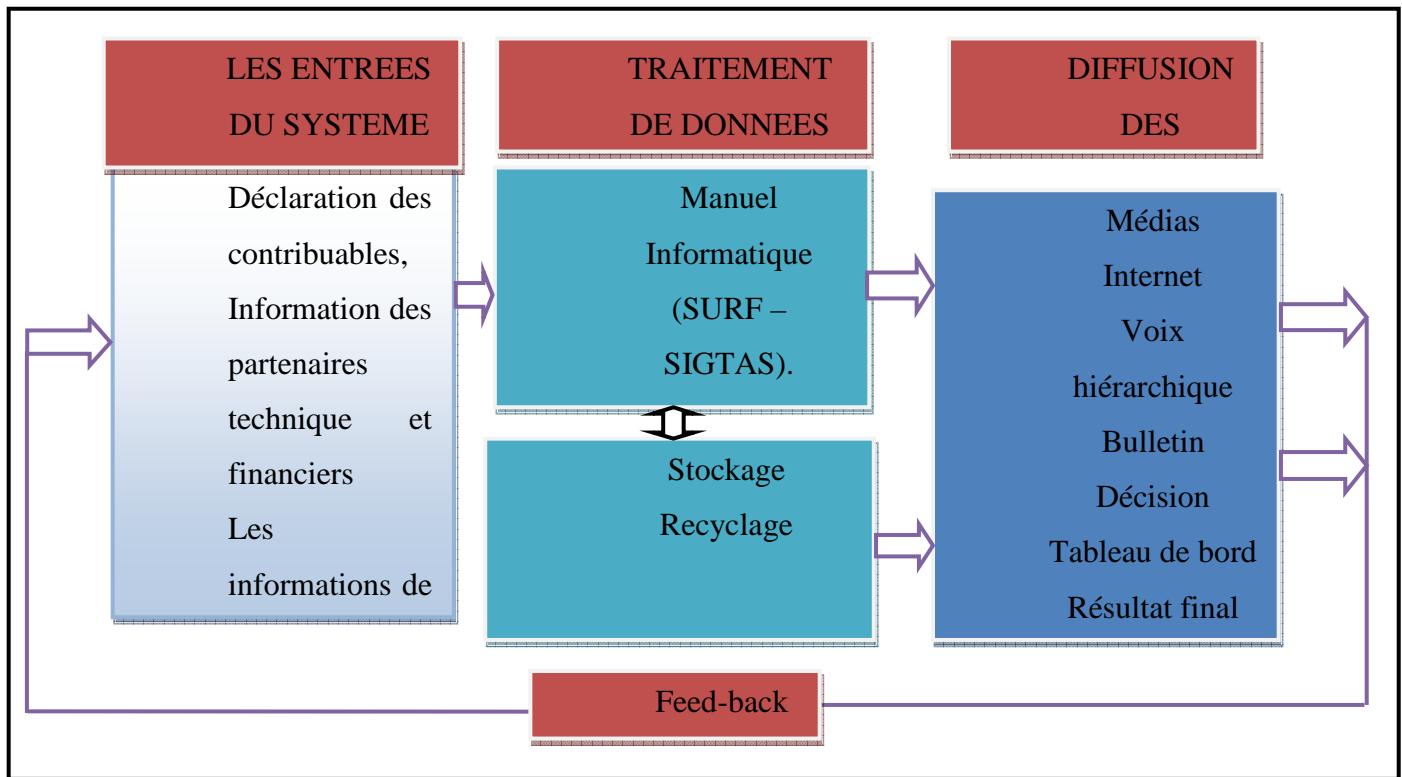
#### **1-1 Diagnostic du système d'information interne de la DGI.**

Le système d'information fiscal interne n'est pas présenté à l'écrit, c'est-à-dire sous forme de manuel de procédure ou de documents fiscaux, mais il existe lorsque les agents fiscaux exécutent leurs travaux. D'après notre diagnostic nous avons pu constater que le système d'information fiscal de la DGI est utilisé d'une manière informelle car ce système n'est pas installé formellement au sein de la Direction. Son exploitation n'est tout à fait réelle que pour les agents fiscaux et pour les contribuables.

Le système d'information fiscal interne de la DGI peut se résumer dans le schéma suivant :

**Schéma n°03 : Représentation schématique du système d'information interne de la DGI.**

**LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS DE MADAGASCAR**



Source : Investigation Personnelle, Juillet 2011

Le système d'information fiscale interne de la DGI se divise en trois grands éléments :

Les éléments de l'entrée du système y compris les informations des contribuables, que ce soit information brute ou semi-brute, financière ou non et les informations des tiers comme par exemple les informations venant des partenaires techniques et financiers de l'Administration fiscale sont traitées d'une manière systémique.

Le traitement de l'information de la DGI : les informations brutes ou semi-brutes devraient être traitées, soit avec le système manuel et/ou avec le système informatique. Pour le système informatique, la DGI utilise des logiciels de traitement des informations comme le SURF et le SIGTAS. La diffusion des informations prêtées à être exploitées. Les moyens utilisés par la DGI pour diffuser ces informations sont les textes administratifs (loi, ordonnance, communiqué, décret, note, décision...), les Médias, Internet, le bulletin, le tableau de bord, le résultat final.

Bref, le système d'information interne de la DGI se focalise sur les entrées du système, sur le processus de traitement de ces entrées et enfin sur la diffusion de ces informations fiscales.

### **1-3-Etude des documents de gestion utilisés au sein de la DGI.**

Une grande partie du traitement des données et des informations de la Direction Générale des Impôts est traitée manuellement. L'utilisation des papiers est toujours présente et importante, comme par exemple pour la déclaration ponctuelle de l'acte de mutation, l'achat d'un timbre fiscal, la vignette. Ils sont tous enregistrés dans des livres du receveur sans NIF. La procédure de déclaration de la recette fiscale doit suivre impérativement les étapes de déclaration des intervenants correspondants. En d'autres termes, la plupart des collectes d'informations fiscales sont faites manuellement : les renseignements liés aux nouveaux contribuables, les informations fiscales relevées dans les secteurs informels. En effet, ce système permet d'atteindre les contribuables et de suivre l'évolution du dossier fiscal.

### **1-4 Les faiblesses du système fiscal actuel.**

Les principales contraintes rencontrées par le système d'information fiscal actuel se présentent sous deux formes. D'abord, les contraintes liées à l'absence d'organisation du système, ensuite, celles liées à un manque de clarté des objectifs du système.

Il existe aussi des contraintes fonctionnelles, (inhérentes à plusieurs systèmes dans les pays en voie de développement), dont il faudra tenir compte dans l'organisation du SIF.

#### **1-4-1 L'absence de l'organisation du système**

On constate une mauvaise définition du système d'information fiscale de la Direction car aucune organisation n'a été mise en place au sein de DGI pour la gestion quotidienne de ce système.

Le Système est focalisé sur les impôts et des droits des douanes.

Le suivi des recettes s'avère le plus facile à assurer (productions annuelles des entreprises, faisant l'objet d'un marché contrôlable, facile à suivre).

La mauvaise analyse des données : certains systèmes fonctionnent comme une simple accumulation de toutes les données disponibles sur les contribuables, la commercialisation et la consommation, sans sélection ni analyse de ces données et sans fournir une définition précise de ce qu'est ou devrait être l'information fiscale.

La mauvaise prise en compte (ou non prise en compte) des exportations non officielles est souvent même des importations : dans de nombreux pays où les contrôles douaniers sont défaillants, il est tentant d'oublier ou de sous-estimer ces données dans les calculs de disponibilité. C'est le cas des richesses minières, des bois précieux, des trafics illicites des espèces endémiques de notre pays ainsi aggravés par la pratique de la corruption, de l'évasion fiscale et de la fuite des capitaux.

Les quatre domaines de la sécurité des données fiscales (disponibilité, stabilité, accès et utilisation rationnelle) sont considérés comme des domaines complètement séparés du suivi (des productions des biens et services, des marchés, de la situation sociale, et fiscale), et ayant des objectifs propres gérés par des acteurs différents.

Cette approche a deux inconvénients majeurs: elle rend difficile le suivi des données relatives aux domaines qui n'appartiennent pas à une catégorie bien définie (importations, exportations, stocks, suivi social, etc.) et la prévision dont les indicateurs sont composites et complexes.

Le système organisé en entité complètement indépendante des structures nationales cherche à résoudre lui-même la plupart des problèmes de collecte et de traitement des données. Malgré le coût élevé du système et leur caractère éphémère, cette démarche est encore appuyée parfois par certains bailleurs (BM, FMI,...) qui veulent s'assurer d'un contrôle des informations fiscales, selon leurs propres critères, et sans rentrer dans les problématiques propres des institutions nationales.

#### **1-4-2 Manque de clarté des objectifs du système**

Le système peut aussi présenter certains défauts.

Parfois il est trop centralisé et cible particulièrement les décideurs, le gouvernement et/ou des bailleurs qui souvent assurent le financement. Le système d'information utilisé actuellement favorise en partie le développement de l'économie, voire du pays. Il est aussi à remarquer que le système est centré essentiellement sur le suivi statistique.

Beaucoup de systèmes ont des tableaux de bord très restreints, souvent réduits par rapport aux prévisions des recettes de l'Etat, techniquement bien contrôlées et faciles à utiliser par les bailleurs. Les objectifs du système d'information fiscale ne sont pas bien dirigés dans la bonne voie pour s'assurer de la finalité des informations et des données fiscales.

#### **1-4-3 Contraintes fonctionnelles.**

Les principales contraintes fonctionnelles peuvent se résumer ainsi:

Le manque de formation et de capacité au niveau des services régionaux ne permettant pas d'exploiter les outils autres que les enquêtes et les mesures de terrain ; le manque de moyens destinés à l'intensification des collectes d'informations, à l'application et à la sécurisation des données; le faible transfert de méthodologies et le manque d'outils plus sophistiqués destinés à l'analyse des données pour les services d'appui régionaux et les districts; la faible qualité des données disponibles, le système de transmission limité des données nécessaires au suivi des centres fiscaux mis en place dans les services centraux; la discontinuité dans l'application des

méthodologies et des procédures de collecte et d'analyse des données; la forte mobilité du personnel des services centraux, ce qui réduit l'efficacité des activités des services régionaux et la formation.

## **Section 2 : Evaluation du coût du système d'information fiscale malgache.**

Le contrôle des coûts de l'information n'est possible que si l'on détermine les dépenses afférentes à sa réalisation. Ainsi faut-il nous définir ces coûts et concentrer sur leur structure.

### **2-1 Définition des coûts de l'information fiscale.**

Le coût de l'information est la somme des charges nécessaires à l'élaboration ou au fonctionnement d'une activité, en l'occurrence de la gestion de l'information. Il comprend le coût complet et le coût des activités et sa structure. Le coût complet est un coût traditionnel et économique qui se traduit par le coût partiel, le coût direct et variable comme le budget de fonctionnement.

Le coût des activités et sa structure est défini par son niveau son objet, sa délimitation, le moment de son calcul et son contenu (activité, fonction, produit) comme celui de l'enquête et des relations publiques.

### **2-2 La structure du coût de l'information de la DGI.**

Les coûts sont inséparables de sa structure même du système de gestion de l'information fiscale existante, ce qui permet d'en déduire le fonctionnement du système et sa capacité.

La DGI ne considère pas la structure du coût liée à la collecte d'informations au traitement, au stockage et à la diffusion de ses informations.

La mesure des coûts fixes de l'information dépend donc de la capacité d'absorption et du traitement de l'information offerte par le système. Les coûts variables dépendent logiquement de la nature des informations, du volume des informations traitées.

L'information collectée par la DGI est obtenue en partenariat avec l'INSTAT, la BM, les administrations régionales décentralisés ou à partir des informations internes fournies par le système fiscal malgache.

A l'égard de l'analyse systématique des flux d'information, les données franchissent des étapes et à chaque étape correspondent des charges ou des coûts à payer.

Au sein des centres fiscaux régionaux, le recueil des informations s'obtient par l'enquête ou par la consultation des documents disponibles sur place. Le but est de connaître l'évolution en nombre des contribuables et de leurs situations fiscales.

Quant à la Direction Centrale, elle réalise la synthèse de toutes les informations issues des centres fiscaux régionaux et des autres entités rattachées à la DGI.

Nous vous rappelons qu'il n'existe pas de service indépendant qui traite particulièrement le système d'information fiscale au sein de la DGI. Ceci constitue un handicap pour la Direction sur l'élaboration du coût exact du traitement des informations fiscales.

### **2-3 La non séparation des coûts liés à l'information de la DGI.**

Avoir une information doit être avoir de dépenses que ce soit financières, temporelles et ou matériels ; c'est la raison pour laquelle nous devons analyser la non séparation des coûts liés à l'information de cette direction.

#### **2-3-1 Les coûts de l'information.**

Par définition, ces coûts représentent « la partie visible de l'iceberg » car au contact d'un contribuable, une donnée semble peu onéreuse, alors que les coûts induits nécessaires pour son exploitation sont plus importants. Juger la valeur d'une information à son simple coût d'acquisition est restrictif et dangereux.

Il n'existe pas d'instance spécialisée pour le traitement des informations au sein de la Direction ce qui conduit la qualité non satisfaisante des informations et au retard de sa circulation. En d'autres termes, l'information traitée par la DGI se confond avec les informations brutes.

En bref, dans le cadre d'une politique « d'information management », l'information constitue le 3<sup>ème</sup> flux catalyseur. Des flux physiques et financiers, de ce fait, deviennent à part entière une source de profits, d'économies et de productivité indispensable.

Si la DGI veut créer, développer, gérer et optimiser ce flux d'informations, il faudra maîtriser les coûts car l'information coûte chère. Elle joue le rôle de catalyseur au niveau de la prise de décision. Cette information doit être exploitable, sélectionnée et accessible en temps réel. L'exploitation de l'information est la source de matière consommable par la DGI, tout comme un flux financier, il constitue une source de profits.

### **2-4 Les Problèmes de coûts de non-information.**

Les coûts de-non information sont supérieurs aux coûts de l'information. À ce titre, les exemples sont nombreux. Le fait de négliger la gestion d'une information aura toujours des conséquences dans l'avenir.

A titre d'exemple : Quelque soit le métier, les besoins de l'assiette fiscale sont extrêmement variables compte tenu de la conjoncture.

Ainsi, il vous faut aller au devant de la demande, identifier les tendances, prévoir les humeurs, rechercher les motivations des contribuables, donc étudier pour comprendre, ne pas être dépassé et agir en conséquence. En quelques sortes, il est vital de « tendre l'oreille » et « d'ouvrir les yeux ».

Aussi, l'avenir du développement des recettes fiscaux d'un pays est-il lié à l'efficacité de la synthèse de la veille informationnelle, technique et technologique et même juridique.

#### **2-4-1 Le coût de la -non utilisation d'une information est supérieur à son coût d'acquisition.**

Nombreuses études sont menées à grands frais sans que les conclusions soient suivies d'action, sans compter les informations formalisées qui présentent des coûts de gestion, de stockage et d'exploitation assez élevés et qui ne sont pas utilisées, alors que toute information est périssable.

Prenons encore l'exemple d'un simple fichier loué à 100 Ariary l'adresse, lequel ne sera utilisé qu'au bout de 6 mois suite à un report de l'opération initialement prévue. Or, au bout de 6 mois, environ 30% des adresses sont périmées, vous perdrez ainsi les frais de routage, le coût unitaire de votre message (colis ou mailing) et les frais d'affranchissement rapportés à ces 30% d'adresses obsolètes.

De même, 30% de votre opération seront hors cible. Sur quelques milliers d'adresses, le coût de la non-utilisation de ce fichier durant 6 mois sera supérieur à celui de son acquisition. Ce qui génère le manque à gagner sur les 30% de la cible initiale qui s'avère non couverte.

#### **2-4-2 L'approche fiscale.**

Toute politique de gestion stratégique de l'information fiscale est tributaire d'une approche des coûts de l'information pour que son retour sur l'investissement soit quantifiable.

Pour ce faire, une triple approche est nécessaire :

- **Prévisionnelle** : C'est le préalable à toute acquisition de ses coûts de gestion et d'exploitation pour mesurer sa rentabilité à venir.
- **En temps réel** : C'est le partenariat avec les bailleurs, les partenaires techniques et financiers et les entreprises. A chaque instant, on doit, grâce à ce système de gestion de l'information, être à même de contrôler l'évolution des coûts inhérents à la gestion d'une information ou d'une source.

En effet, tant que son rapport est justifié économiquement, la mesure en temps réel du coût de revient permet de décider à poursuivre cet investissement ; dans le cas contraire, d'y mettre fin. Dans le cadre du contrôle des coûts de l'information, les mesures en temps réel sont primordiales pour la prise de décision.

- **Historique** : Bien gérer l'information est nécessaire au fonctionnement de la DGI, si ses outils de gestion de l'information ne lui permettent pas le calcul de son retour sur l'investissement.

La mesure des coûts historiques devra être réelle pour assurer le contrôle des coûts de l'information.

## **2-5 La fiabilité des informations collectées :**

L'analyse de la fiabilité des informations collectées par la DGI est nécessaire car l'efficacité et l'efficiency d'un système d'information fiscale dépendent à la fiabilité des informations en entrant au sein de ce système.

### **2-5-1 Les forces**

Les collectes de données fiscales de la DGI sont établies manuellement par info line, par sondage et par conférence/débat. Les carences au niveau des systèmes déclaratifs rendent indispensables la présence effective de l'administration sur le terrain.

### **2-5-2 Les faiblesses**

Les recensements, qui devraient du reste concerner l'ensemble des impôts, restent souvent le seul instrument disponible pour appréhender la matière imposable. L'expérience met en évidence une faible efficacité des recensements à la fois parce que leur délai est trop bref et les données collectées ne sont pas fiables. De plus, la qualité et la motivation des agents de recensement sont faibles, leurs moyens sont limités et la tâche de recensement est perçue comme peu valorisante. Les agents recenseurs rencontrent des difficultés dans l'accomplissement de leur mission comme le départ sans laisser d'adresse, l'absence, la fausse adresse, la fermeture de boutique, la rétention de l'information, la voire hostilité de l'information. Ils constituent tous un frein.

En raison du manque de précision, l'information collectée est fréquemment difficile à exploiter par l'administration qui doit faire face à de nombreuses réclamations. En dépit de ces limites, les recensements restent irremplaçables pour appréhender les matières imposables.

## **2-6 La réalité de traitement des informations.**

Dans ce titre, nous allons voir les forces et les faiblesses du traitement des informations fiscales en tenant compte des procédures et moyens utilisés.

### **2-6-1 Les forces**

Le traitement des données fiscales de la DGI est exécuté par le biais des logiciels de traitement SURF et SIGTAS. Il existe de manuel d'utilisation du logiciel du système Uniformisé de Recouvrement Fiscal. Le contenu de ce manuel s'articule autour des opérations courantes des Centres Fiscaux. Il fournit des procédures détaillées pour travailler avec le logiciel SURF. Les informations contenues dans ce document pourront faire l'objet des modifications en fonction de

la loi des finances en vigueur et en fonction des observations apportées par les utilisateurs du logiciel<sup>28</sup>. La procédure générale, la mission du service informatique l'entrée dans le logiciel, la gestion et l'immatriculation sont des informations circulantes au service informatique de la DGI.

#### **2-6-2 Les faiblesses :**

SIGTAS est un Système Intégré de Gestion des Taxes. L'utilisation de ces deux logiciels est limitée aux traitements des données fiscales au niveau de la Direction Centrale. L'utilisation de ces logiciels est résumée par la saisie des déclarations des recettes, la gestion de la situation d'une entreprise, l'immatriculation, la saisie du NIF et la mise à jour des codes. C'est la seule division qui traite les informations fiscales. Les logiciels SURF et SIGTAS sont réservés aux centres fiscaux informatisés et sont utilisés pour les opérations courantes des centres fiscaux.

### **Section 3 : La réalité de diffusion des informations :**

Cette section montrera l'analyse des données fiscales diffusées par la DGI en tenant compte de la structure organisationnelle. Après la diffusion des informations, la sécurisation de ces informations devrait être analysée. Notre analyse se terminera par la coordination de SI et la pertinence des informations actuelles de la DGI.

#### **3-1 Analyse des données et diffusion des informations.**

L'analyse des données et la diffusion des informations font parties des obligations qu'il faut tenir compte pour un système d'information au sein d'un organisme. C'est la raison pour laquelle que nous allons analyser les obligations pour la diffusion des informations fiscales en distinguant ses forces et ses faiblesses.

##### **3-1-1 Les obligations pour la diffusion des informations fiscales**

Le traitement des données doit être simple. Il faut donc surveiller de près les informaticiens qui ont très souvent tendance à concevoir des systèmes. Les études de conception doivent prévoir la possibilité d'extension du SIF, mais il faut absolument éviter toute complexité. Les usagers doivent pouvoir l'utiliser facilement et être en mesure de résoudre des problèmes.

Le facteur «temps» demande qu'un soin particulier est porté à la conception des systèmes de traitement des données relevées afin de permettre des comparaisons quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles, valables entre les différentes époques.

Le moyen utilisé pour diffuser les informations doit être bien connu par les utilisateurs du SIF. La DGI doit faire très attention à la présentation des informations et doit avoir recours le

---

<sup>28</sup> DGI, DAAAF, manuel d'utilisation du logiciel SURF (recette - Gestion), dernière mise à jour : décembre 2003

plus possible aux graphiques. Des informations plus complètes peuvent être publiées dans la presse écrite. Cette direction a considéré le SPSR en tant que responsable de la diffusion des informations fiscales.

### **3-1-2 Les faiblesses**

Le Service de Pilotage de Suivi et des Réformes (SPSR) est chargé de la proposition de plan stratégique conduisant à des décisions majeures dont les conséquences sont à long terme (quelques mois à quelques années) de la proposition du pilotage conduisant à des décisions dont les conséquences sont à moyen terme (de quelques jours à quelques mois) et proposition de la régulation conduisant à des décisions à court ou à très court terme (quelques heures à quelques jours).

Bref, Des informations importantes gérées par le Service de Pilotage de suivi et des Réformes (SPSR). Il existe de confusion d'attribution entre le SPSR<sup>29</sup> et le Service du SIF.

### **3-2 La sécurisation des informations et des données fiscales.**

La sauvegarde des informations et des données fiscales est doit être fait d'une manière sécurisé. Il faut analyser la sécurisation permanent des ces informations et de ces données au sein de la DGI enfin que nous pouvons conclure que la sauvegarde est en sécurisé.

#### **3-2-1 Les forces**

Pour la sécurisation et la confidentialité des données et des informations, l'Administration s'appuie sur des systèmes de traitement de données électroniques et sur des données stockées afin d'assurer ses missions.

La DGI a pris des précautions pour l'accès au système de données et aux informations qui est limité au personnel de l'Administration Fiscale, habilité et autorisé dans l'exercice de ses fonctions.

La personne autorisée à accéder à l'information doit veiller au respect de la confidentialité : elle ne doit y accéder que dans la limite de ses fonctions et lorsque l'intérêt du service l'exige.

L'Administration met en œuvre un système de protection de son système d'information contre toute atteinte (piratage, intrusions, attaques par virus, etc.). L'agent de l'Administration doit s'abstenir de toute divulgation illicite d'informations ou de fichiers, chaque agent est responsable

---

<sup>29</sup> Les informations concernant les recettes sont gérées par le Service des statistiques et de l'intégration des données ou SSID

des informations du poste ou de l'ordinateur qu'il utilise<sup>30</sup>. Pour mieux suivre le mouvement des transactions effectuées surtout par les gros contribuables lesquels ont, en vertu du code général des impôts, la qualité d'assujettis, une nouvelle disposition fiscale a vu le jour. Elle a pour but de contraindre cette catégorie de contribuables pour procéder obligatoirement au paiement par chèque ou par virement bancaire de toutes les transactions effectuées entre assujettis à la TVA.

### **3-2-2 Les faiblesses de la sécurisation :**

La sécurisation des informations constitue un problème pour la DGI. Il faut absolument protéger les programmes et les bases de données et procéder régulièrement à des sauvegardes pour éviter qu'ils soient effacés ou modifiés accidentellement, et leur appliquer un système de blocage et un mot de passe en empêchant l'accès aux non autorisés.

Les informations par contre sont difficiles à protéger puisqu'elles doivent être manipulées continuellement d'une feuille à l'autre ou d'une cellule à l'autre. Il est également difficile de vérifier automatiquement les données au moment de leur saisie.

### **3-3 La coordination de SI et la pertinence des informations actuelle de la DGI.**

Un système d'information a la vocation d'avoir une coordination et la pertinence des informations qui assurent l'efficacité du système d'information fiscale de la DGI.

#### **3-3-1 Les forces de la sécurité des données et des systèmes informatiques.**

##### **La sécurité physique des équipements**

On désigne de façon générale sous les termes « d'équipements informatiques », l'équipement informatique de bureau : l'ordinateur, les périphériques (imprimantes, scanner, onduleur, clé USB, disque dur externe, disquette et Compact Disque Rom, etc.) et l'équipement informatique central : unité centrale, réseaux, serveurs, etc.

La DGI met à la disposition de tout utilisateur des moyens pour responsabiliser face à l'utilisation des matériels informatiques auxquels il a accès. Il se charge, à son niveau, de contribuer à la sécurité générale de ces installations et à celle de son entité. L'utilisation de ces ressources doit être rationnelle et loyale afin d'en éviter la dégradation, la disparition, la saturation ou leur détournement à des fins personnelles.

#### **3-3-2 Les forces de la sécurité des logiciels.**

Le terme « logiciels » peut être défini comme étant l'ensemble des programmes informatiques livrés avec l'équipement de bureau ainsi que les applications (centrales ou non)

---

<sup>30</sup> L'article 25 du code de conduite des agents fiscaux

conçues ou acquises par l'Administration et mis à la disposition des agents par réseaux ou par d'autres moyens.

La DGI dispose d'un règlement intérieur régissant tout utilisateur qui est responsable de l'usage des logiciels mises à sa disposition ou auxquels il a accès. L'utilisation de ces logiciels doit être rationnelle et prudente afin d'en éviter les dégradations, les intrusions intempestives, la saturation ou les détournements à des fins personnelles. L'usage des logiciels non fournis par l'Administration est proscrit.

### **3-3-3 La communication interne et externe.**

Actuellement, surtout dans le monde de la mondialisation, avoir un système fermé n'est pas opportune pour tout un organisme, il faut ouvert avec son environnement que cet Interne et externe. Pour la DGI les relations entre les contribuables et les partenaires techniques et financiers doivent être analysées.

#### **3-3-3-1 Les forces**

L'Administration améliore son service au public et assure une meilleure transparence de ses activités par le biais des moyens informatiques (internet, intranet et messagerie).

La sécurité de la communication, interne ou externe, via internet, intranet ou messagerie est régie par des règles d'utilisation particulières.

L'usage de la messagerie doit être exclusivement professionnel.

L'accès à des sites allant à l'encontre des bonnes mœurs doit être strictement prohibé ; il en est de même par la diffusion ou le téléchargement des textes ou d'images s'y rapportant ; Toute ouverture de pièces jointes en provenance d'une source suspecte est interdite.

L'utilisateur de la messagerie doit, en tout cas, respecter les règles de validation et de formalisme fixées par les supérieurs hiérarchiques.

Le droit de réserve doit être également respecté dans l'usage de la messagerie électronique.

#### **3-3-3-1 Les faiblesses**

L'utilisateur ne peut s'exprimer qu'avec l'accord de son supérieur hiérarchique. Si les utilisateurs de la messagerie sont tenus au secret professionnel, les administrateurs techniques et les personnels habilités au titre de la sécurité le sont à fortiori. L'existence du court circuit de l'information au sein de la DGI est la source de conflit de l'information et l'inégalité de niveau d'information de chaque ligne hiérarchique. La DGI ne dispose pas d'un circuit d'information bien déterminée que ce soit interne ou externe.

## **2-6 Analyse du schéma théorique d'un SIF**

D'après notre investigation, la démarche préconisée dans cette étude vise à aider les responsables nationaux à définir et à mettre en place un Système d'Information Fiscal (SIF), parfaitement adapté au contexte de notre pays.

En pratique, un SIF s'appuie sur les systèmes de suivi existant pour la disponibilité des données de base, la stabilité de recueil d'informations, l'accès de tous à des informations traitées.

D'après notre investigation, au sein de la DGI, on ne trouve :

- ni une structure de coordination au niveau national, étroitement associée à toutes les parties prenantes de ce système et étroitement reliée aux instances de décisions politiques dans ce domaine,
- ni une structure décentralisée ayant une fonction d'information, d'analyse et de décision, comme le SI Régionaux et le SI district.

Un responsable de la direction de la DGI au service du SIF est chargé de faire fonctionner à l'échelon central du SIF pour être relayé par les responsables des différents centres fiscaux des régions possédant deux instruments informatisés de suivi, dont :

Une base de données synthétisant les bases de données fiscales existantes, un tableau de bord résultat des analyses des données, et des prévisions d'évolution de la recette fiscale en fonction des indicateurs correspondants.

D'après notre analyse, l'objectif d'un tel système est double:

- **L'un à court terme** : ce système sert d'instrument de pilotage du Système fiscal malgache et représente donc un instrument privilégié des stratégies opérationnelles et l'autre
- **à moyen et à long terme** : ce système devrait être un relais indispensable à toute action de programmation et de planification en fournissant aux planificateurs des données et des analyses nécessaires à la prise en compte de la gouvernance fiscale.

Ce chapitre nous a permis de montrer tout ce qui existe vraiment au sein de la Direction Générale des Impôts en termes de système d'information Fiscale. Nous avons pu détecter les contraintes du système fiscal actuel. Le système d'information fiscale génère des coûts que nous devons considérer et qui doivent être séparés des uns des autres. Le traitement des informations fiscales demande un processus de transformation bien déterminé, avec l'utilisation rationnelle des moyens à affecter. Après le processus de traitement des informations fiscales, nous avons analysé aussi la réalité de diffusion de ces informations.

## **CHAPITRE II : REALITE DE L'APPLICATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE.**

---

Dans ce chapitre, l'étude repose sur la réalité de l'application du système d'information fiscale, à savoir : l'usage du système d'information fiscale, les obligations des parties prenantes et l'importance du système d'information fiscale utilisé par la DGI. Cette chapitre montrera l'analyse de mode de sélection des dossiers à soumettre au contrôle sur pièce, le mode d'exploitation de l'information fiscale, l'analyse de comportement des contribuables vis-à -vis de l'impôt à payer face à l'administration fiscale par rapport aux services donnés par l'administration fiscale.

### **Section 1: Perception des usagers du système d'information fiscale.**

Cette section nous permet d'analyser la perception des usagers par rapport au système d'information fiscale, c'est-à-dire, analyser le système d'information fiscale face à l'exploitation de l'information.

#### **1-1 Le système d'information fiscale face à l'exploitation de l'information fiscale :**

Une fois que les informations obtenues par la direction sont arrivées au niveau de l'exploitation, des processus de contrôle et de détection d'anomalies sont mis en œuvre.

La vérification d'anomalies sur les déclarations venant du contribuable est la priorité du travail des agents fiscaux. La vérification d'anomalies sur les déclarations fiscales nécessite des informations. Mais la recherche de ces informations n'est pas une chose aisée. Il en est de même pour leur traitement. Pour ce faire, la sélection des dossiers à soumettre à un contrôle sur pièces fait l'objet de la sélection première et s'avère indispensable. Le traitement des informations en matière de contrôle sur pièce connu dans le deuxième rang serait recommandé. Le contrôle inopiné en vue de rechercher l'existence de fraudes doit être analysé.

#### **1-1-1 Comment la DGI sélectionne les dossiers à soumettre au contrôle sur pièce ?**

La sélection des dossiers classés en DFU sur la base du recouplement préalablement traité est la première tâche confiée aux agents fiscaux de la DGI.

Cette Direction propose un programme national de contrôle et de vérification annuelle. Ce programme est à la charge du Service de Vérification fiscale. Des recouplements et des enquêtes devraient être réalisés pour assurer le suivie de ce programme. Des secteurs ciblés sont figurés dans ce programme pour les vérifications : le secteur minier, le secteur transport, le secteur pétrolier...

La méthode de sélection des dossiers a pour objectif de rechercher un contexte favorable à la dissimulation des recettes et ensuite de contrôler si les déclarations déposées avaient des indices de minorations des recettes. Le secteur d'activités et la dimension familiale de l'entreprise constituent des indices pour attirer l'attention des agents fiscaux dès la prise de connaissance du dossier du contribuable.

### **1-1-1 Comment le DGI, exploite l'information vis-à-vis du contrôle sur pièces ?**

Le recensement de toutes les sources d'information fiscale qui est mis à la disposition des Services et tenu par d'autres administrations est nécessaire pour le contrôle sur pièce.

Il convient également de procéder au contrôle des reports sur les différentes déclarations pour s'assurer de la cohérence entre elles. Et lorsque la situation du contribuable le justifie, les services pourront procéder à un contrôle fiscal externe, notamment la vérification de la comptabilité qui nécessite une appréhension des particularités du secteur et des principaux points à examiner pour allier efficacité et gain de temps.

La vérification préliminaire devrait être faite car elle a pour objectif de savoir :

Si les informations concernant le dossier ont été toutes recensées préalablement au contrôle sur pièces ; si les informations sur les déclarations déposées correspondent aux régimes d'imposition réellement applicables ; si les reports sur les déclarations sont corrects.

Le rassemblement des documents détenus par les différents services permet de constituer un dossier fiscal uniifié et de faciliter le contrôle sur pièces approfondi. Les sources d'informations internes à la DGI doivent être mobilisées. Le receveur détenteur des dossiers d'enregistrement peut disposer d'informations au niveau des valeurs vénales, concernant l'évaluation des terres, des plantations,...

### **1-1-2 Exploitation des informations obtenues du contrôle inopiné.**

L'article 20.06.22 du code général des impôts précise que « Le contribuable a le droit de se faire assister au cours et pour la suite des vérifications de comptabilité ou de l'examen de la situation personnelle au regard de tous les impôts, droits et taxes d'un conseil de son choix et doit être averti de cette faculté, sous peine de nullité de la procédure.

En cas de contrôle inopiné, le contribuable est informé par écrit de son droit au début des opérations d'investigation<sup>31</sup> ». Compte tenu de ces garanties en faveur du contribuable

---

<sup>31</sup> Voir Code général des impôts suivant loi des finances 2010 [pp. 276]

et du souci d'efficacité de l'intervention, il est indispensable d'avoir en tête un fil conducteur pour la préparation et le déroulement des interventions.

La préparation du contrôle inopiné est fondée sur la préparation des dossiers de contrôle.

Avant d'envisager un contrôle inopiné, il convient d'apprécier les résultats attendus, le périmètre de l'intervention, l'objet, le type de renseignements attendus, la faisabilité dans un laps de temps déterminé. En complément du contrôle sur pièces du dossier, il faudrait effectuer des recherches sur la législation et la réglementation propres à l'activité de l'entreprise (TVA sur la marge, fait générateur, commerce international, législation ...).

La consultation des dossiers fiscaux unifiés (DFU) apporte souvent de précieuses informations sur ces différents points. Recenser avec précision les différents lieux d'exploitation susceptibles d'être visités en s'aidant des déclarations de la taxe professionnelle.

### **1-2 Les contribuables vis-à-vis de l'impôt à payer.**

Echapper à l'impôt c'est résister à l'emprise d'un Etat dont le contribuable conteste la représentation<sup>32</sup>. L'impôt n'est plus ressenti comme consenti. Il est devenu étranger à la volonté de chacun. Cette conception relève d'une critique du parlement. La légitimité parlementaire accordée au droit de lever l'impôt n'est que la traduction institutionnelle des rapports entre les citoyens et l'Etat ; par conséquent, le civisme fiscal s'exprime avant tout à travers le respect porté à l'Etat. En contestant l'impôt et la fiscalité, le contribuable refuse les garanties que le droit lui offre et s'attaque, en fait, à la domination étatique appuyée sur le monopole de contrainte<sup>33</sup>.

#### **1-2-1 les recettes fiscales pour l'année 2011**

Une nouvelle évaluation a montré que la prévision en recettes fiscales est atteinte à 100%, d'après le Secrétaire Générale du Ministère du Finances et du Budget, VONINTSALAMA Andriambololona. Vers le mois d'avril 2011, 92% de ces prévisions seraient réalisées selon Armand TAZAFY, Directeur Général des Impôts. La politique de proximité et les autres efforts visent à améliorer le recouvrement fiscal et ont permis d'améliorer les recettes fiscales.

Pour le nouveau centre fiscal d'Ivato, les recettes fiscales perçues sont estimées à 150 millions d'ariary<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> JEAN-CLAUDE MARTINEZ : <<le consentement indirect, exprimé par le Parlement, ne traduit plus la volonté des assujettis

<sup>33</sup> THIERRY Lambert, « le contribuable face à l'administration fiscale » édition 2004.

<sup>34</sup> Gazette, La vérité, 02 septembre 2011

### **1-3 Les contribuables vis-à-vis de l'administration fiscale.**

L'administration fiscale collecte des renseignements fiscaux au sein des Services déconcentrés. Les centres opérationnels gèrent les dossiers fiscaux des contribuables répartis au moyen des chiffres d'affaires réalisés : la Direction des Grandes Entreprises pour les contribuables réalisant un chiffre d'affaires à partir de 2 00.000.000 MGA, les Services Régionaux des Entreprises pour les C.A entre 50 000.000 MGA et 2 Milliards MGA<sup>35</sup>, les centres fiscaux pour les CA jusqu'à 50 Millions MGA. Il s'agit dans la plupart des cas des renseignements financiers mentionnés dans les états financiers déposés périodiquement, souvent chaque année, selon la déclaration des contribuables au niveau de laquelle le contrôle de cohérence est engagé conformément aux renseignements disponibles dans le dossier fiscal uniifié<sup>36</sup>.

Les informations consolidées obtenues sont des recoupements fiables après le traitement informatique sous la supervision du Chef de Service, lui-même agent des Impôts. Elles sont apposables aux contribuables et utilisées par les Services opérationnels en matière de contrôle fiscal, via le Service de la Programmation du contrôle fiscal qui assure la coordination générale conformément à la priorité fixée par le DGI afin d'éviter la confusion des actions dans la réalisation des contrôles sur place entre les différents services et organes de vérification fiscale.

### **1-4 La communication des informations internes et externes.**

Elle, ayant de trait au paiement de l'Impôt, est une obligation fiscale à Madagascar dont l'inobservation est pénalisée par une amende dictée par le C.G.I. malgache (Code Général des Impôts).

Les secrets professionnels ne sont donc pas apposés à l'Administration fiscale, tout de même afin d'éviter l'abus de pouvoir dans le cadre de la réforme fiscale entamée depuis 2005. Un code de déontologie des Agents de l'Administration fiscale a été signé par le Ministre des Finances et du Budget selon l'arrêté n°6814/2008 du 26 mars 2008, dans lequel est stipulé dans son article 14 l'obligation du respect du secret professionnel et de la discréetion professionnelle.

En effet, le personnel de l'Administration fiscale est tenu de ne pas révéler les informations, les faits ou les documents dont il a eu connaissance à l'occasion ou en raison de l'exercice de ses fonctions, sauf par les ayants droit prévus par la loi, sous peine de poursuite disciplinaire, voire pénale.

---

<sup>35</sup> DGI, Madagascar, Politique fiscale 2009.

<sup>36</sup> DGI, Madagascar, Politique fiscale 2009.

Un agent ne doit accéder à une information détenue par l'Administration fiscale que si son travail le nécessite. Il ne doit pas utiliser cette information pour en tirer personnellement profit ou pour porter atteinte à une tierce personne.

Pour permettre de rassembler les renseignements concernant un contribuable nouvellement créé ou formalisé, la DGI dispose d'une application informatique nécessaire à l'octroi du numéro d'identification fiscale, et ce, après avoir réuni toutes les informations le concernant. Par ailleurs, dans le cadre de la réforme déjà entamée par l'administration fiscale malgache, la centralisation des bases de données, celle du Numéro d'Identification Fiscale et la mise à jour de ces bases sont faites directement par internet et en temps réel. Ces opérations seront possibles pour les deux systèmes informatiques déjà pratiqués par le pays, à savoir le SIGTAS et le SURF.

### **1-5 Les services offerts aux contribuables et aux publics (les contraintes).**

Comme nous avons vu que le rôle de l'administration fiscale à Madagascar est de donner un service de meilleure qualité aux contribuables et aux publics, vérifions si la DGI offre vraiment de service de meilleure qualité envers ses partenaires.

#### **1-5-1 La contrepartie de paiement de l'impôt**

L'impôt est avant tout destiné à financer les dépenses publiques. C'est la seule justification que lui donnent les textes constitutionnels, à commencer par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Article 13 - Pour l'entretien de la force publique et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable ; elle doit être également répartie entre les citoyens, en raison de leurs facultés

Les citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée. » Aujourd'hui, pourtant, cette évidence semble bien oubliée. Article 14.

#### **1-5-2 Les faiblesses**

Dans un pays sous-développé comme Madagascar, les services offerts pour les contribuables et la population malgache semblent flous. Ces derniers ne perçoivent pas directement les services offerts par l'Etat en contrepartie de l'impôt payé. Toutefois, la réalisation du programme d'investissement par le biais de l'impôt et des taxes n'est pas effective. Dès qu'elle peut être financée par le déficit, les dépenses n'ont plus de lien mécanique avec l'impôt. Elles peuvent être arbitrées en fonction du jugement porté sur sa seule utilité publique supposée et non

en comparant cette utilité avec la destruction des richesses privées (et donc la « désutilité ») que représente l'impôt.

### **1-6 les contribuables face au contrôle fiscal.**

La mobilisation et l'enrichissement du renseignement sont exercés pour une meilleure programmation du contrôle fiscal à Madagascar. La recherche de renseignement et l'analyse risque pour pouvoir assurer le contrôle fiscal.

Le contrôle fiscal sert de contrepartie directe du système déclaratif afin de vérifier la sincérité des déclarations établies par les contribuables. En effet, l'impôt étant « une prestation pécuniaire requise à des particuliers (personnes physique et /ou morale) à partir des déclarations souscrites spontanément selon la capacité contributive réelle des citoyens, l'établissement de l'équité fiscale et la restauration de la capacité réelle de contribution, outre les objectifs budgétaires, justifient les besoins de contrôle fiscal.

Dans la plupart des cas, deux types de contrôle fiscal sont pratiqués par la DGI de Madagascar, tout en respectant le délai de prescription triennale:

- **Le contrôle sur pièces** permet de vérifier la cohérence de l'ensemble des déclarations et les documents remis par le contribuable à l'Administration fiscale.
- **La vérification sur place** assure la sincérité des déclarations souscrites en les confrontant avec d'autres éléments : comptabilité de l'entreprise, informations extérieures. Face à cette perspective, le but est d'éviter l'acharnement inutile de l'administration vis-à-vis des contribuables et d'harmoniser l'action des différents services au niveau de l'administration fiscale. La programmation de contrôle fiscal s'avère être une étape incontournable et préalable à toutes vérifications.

A Madagascar, l'organisation de la Direction Générale des Impôts fait que la collecte de renseignements fiscaux se fait en deux niveaux :

D'abord au sein des Services déconcentrés et opérationnels, au niveau de la Direction des Grandes Entreprises, Services régionaux des Entreprises et des centres fiscaux répartis dans tout le territoire de l'île ; Ensuite au sein d'un service à compétence nationale, le Service de la Recherche et de l'Investigation.

## **Section 2 : Perception des agents de l'administration fiscale du système d'information fiscale actuel.**

Cette section montrera l'analyse sur les problèmes courants et les traitements y afférents, le rôle de l'administration fiscale face à l'évolution des systèmes fiscaux. Notre diagnostic va être axé au système de suivi et de contrôle des informations utilisées par la DGI.

### **2-1 Les problèmes courants et les traitements y afférents.**

Des problèmes sont traités couramment au sein de la DGI. Chaque problème a son propre procédure de traitement et peut avoir des forces et des faiblesses.

#### **2-1-1 Les fraudes fiscales**

En droit français, la fraude fiscale est définie par l'article 1741 du code général des impôts qui dispose :<sup>37</sup> « Quiconque s'est frauduleusement soustrait ou tenté de se soustraire frauduleusement à l'établissement ou au paiement total ou partiel de l'impôt ; soit qu'il ait volontairement omis de faire sa déclaration dans les délais prescrits ; soit qu'il ait volontairement dissimulé une partie des sommes sujettes à l'impôt ; soit qu'il ait organisé son insolvabilité ou mis en obstacle par d'autres manœuvres au recouvrement de l'impôt ; soit en agissant de toute autre manœuvre frauduleuse...

##### **2-1-1-1 les forces de la lutte contre les fraudes fiscales**

Pour les fraudes fiscales à Madagascar, la Direction Générale des Impôts essaie de mettre en place toutes les procédures de contrôle fiscal et la lutte contre ces fraudes. Les populations fiscales devraient être contrôlées, c'est-à-dire toutes les déclarations établies par les contribuables devraient être contrôlées par les agents fiscaux.

La DGI n'est pas la seule à détecter les fraudes, elle travaille avec ses partenaires comme la gendarmerie pour la lutte contre les fraudes fiscales.

Les deux entités ont convenu de mettre en commun les moyens visant la lutte contre les fraudes. Compte tenu de son droit de contrôle, la Gendarmerie peut donner à la DGI des informations importantes. « Le traitement de ces informations permettra de mettre en exergue les infractions économiques ayant une conséquence sur le plan fiscal, et permettra ainsi de conduire à lutter efficacement contre le secteur informel et les fraudes » d'après une déclaration faite lors de la signature du protocole d'accord. . Dans la pratique, la Gendarmerie peut, par exemple, communiquer à la DGI des renseignements obtenus dans le cadre des missions de contrôle sur

---

<sup>37</sup> Ghislain Kavu Mwangana « La problématique de la fraude fiscale »

route. La collaboration entre la gendarmerie nationale et la DGI permet également de mieux sécuriser les opérations de dégagement de fonds vers les régions.

La DGI peut donner des sanctions telles :

- **Les sanctions fiscales** sont des sanctions pécuniaires (pénalités, majoration de droits, intérêt de retard par exemple) et qui sont infligées directement par l'administration fiscale sous le contrôle du juge de l'impôt. Ces sanctions sont définies par la loi ; elles sont prévues par le code général des impôts et sont susceptibles d'être contestées devant les tribunaux.

- **Les sanctions pénales** sont infligées par les tribunaux de l'ordre judiciaire, uniquement à la suite des infractions pénales. Les sanctions pénales ont la particularité d'être répertoriée, non pas dans le code pénal mais dans le code général des impôts. Ces sanctions sont prononcées par les juridictions, à la demande de l'administration fiscale, contre les auteurs d'infractions fiscales graves considérées comme délits (comme la fraude fiscale par exemple) en complément des sanctions fiscales appliquées par l'administration.

### **2-1-1-2 Les Faiblesses**

Même si la Direction Générale des Impôts met en exergue le contrôle sur pièces et le contrôle physique, des anomalies ont été constatés à chaque période de déclaration fiscale. La fraude fiscale se présente sous forme de fausse déclaration des états financiers d'une entité, dans cette déclaration elle essaie de faire figurer dans son état financier des chiffres qui ne sont pas réels. Toutefois, les agents fiscaux n'arrivent pas à détecter ces fausses déclarations ou ces anomalies. Des ententes secrètes peuvent survenues entre le contribuable et les contrôleurs ou les inspecteurs des impôts. Dans ce cas, la sanction fiscale ou pénale n'est pas réalisée d'une manière légale, c'est-à-dire le contrat privé entre le contribuable et les agents fiscaux. Bref ce type de corruption conduira à la diminution des recettes fiscales de la Direction Générale des Impôts.

### **2-1-2 La lutte contre la corruption et la concussion**

La corruption et la concussion sont tous des actes illégaux, en donnant la faveur des autres pour une autre personne morale ou physique. La lutte contre ces actes illégaux fait partie d'un rôle de la DGI.

#### **2-1-2-1 Les forces**

La DGI essaye quand même de lutter contre la corruption car elle a<sup>38</sup> de l'obligation de lutter contre la corruption et la concussion. Le personnel de l'Administration Fiscale applique de

---

<sup>38</sup> DGI, Art. 13 du code de conduite des agents fiscaux

manière rigoureuse les principes d'équité, de justice et de morale dans l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées. Tout prélèvement d'espèces, quel que soit son montant, même temporaire, même compensé par la remise d'un chèque ou tout autre valeur en échange, constitue un détournement de fonds publics, donc une violation de confiance qui relève du vol.

Il ne pratique pas une acceptation pour des avantages de la part des contribuables en vue d'accomplir ou d'omettre un acte entrant d'une façon directe ou indirecte dans le cadre de ses fonctions .On entend par corruption l'extorsion d'avantage ou promesse d'avantage sollicitée ou acceptée par l'agent lui-même ou par autrui pour faciliter, accomplir ou non un acte entrant directement ou indirectement dans le cadre de la fonction.

C'est aussi l'extorsion d'avantage ou le fait de recevoir un don sans l'avoir réclamé comme étant un dû. La corruption résulte souvent d'un simple acte de convivialité qui se transforme en connivence puis en compromission. On entend par concussion le fait pour le fonctionnaire d'exiger des sommes qu'il sait n'être pas dues afin d'en tirer des avantages personnels. Le personnel a l'obligation de signaler au supérieur hiérarchique toute tentative de la part des contribuables, d'offre ou d'avantage en échange de la faveur ou du traitement spécial. Il a intérêt à refuser tout cadeau quel qu'en soit le montant, services, faveurs, invitations ou autres avantages, qui pourraient influencer son opinion et affecter son impartialité et mettre en doute son intégrité.

Par ailleurs, il ne doit pas solliciter des avantages, de faveur ou de cadeaux pour user de son influence réelle ou supposée en vue d'obtenir d'une autorité une décision favorable. Cette pratique s'appelle trafic d'influence. Pour promouvoir la transparence dans l'exercice de leurs fonctions, tous les Inspecteurs, contrôleurs, agents assermentés et agents des impôts ayant au moins la qualité d'officier de police judiciaire ou recevant du public sont assujettis à l'obligation périodique de déclaration de patrimoine. La déclaration des personnes soumises à cette obligation est à déposer auprès du Bureau Indépendant Anti Corruption.

### **2-1-2-2 Les faiblesses**

Comme le proverbe malgache dit « Saonjo iray lohasaha, tsy ilaozan'izay mamarara<sup>39</sup> ». Il est vrai que la Direction Générale des Impôts a signé un contrat avec le BIANCO pour la lutte contre la corruption et concussion. Certaines sociétés tentent toujours de faire une intervention en matière fiscale. La Direction Générale d'une société est un ami proche du Président de la République ou du Premier Ministre, elle demande la diminution des taxes à payer, la détaxation

---

<sup>39</sup> Proverbe Malgache, « ohabolana malagasy ».

pour les produits importés, demande d'exonération, et elle l'obtient. Le traitement des contribuables pour la corruption et la concussion n'est pas le même. Si la grande personnalité intervient auprès du BIANCO et ce dernier n'a pas l'autorité de sanctionner, cette sanction est réservée pour le tribunal. Le rôle du BIANCO reste ainsi au niveau inférieur de la classe populaire ou de contribuable sur la phase de collecte les informations sur la phase d'analyse et transmission des corrupteurs au tribunal.

## **2-2 Rôles de l'administration fiscale face à l'évolution des systèmes fiscaux.**

Le système fiscal s'évolue dans le temps et dans l'espace. La DGI doit suivre cette évolution dans le but de rendre des services de qualité aux usagers et améliorer toujours les relations avec les contribuables.

### **2-2-1 Donner des services de qualité aux usagers.**

L'offre des services de qualité aux usagers n'est pas facile pour cette direction. Il faut avoir de méthode de travail, des procédures à suivre pour atteindre cet objectif.

#### **2-2-1-1 Les forces**

La DGI est obligée de donner des services de qualité aux usagers par le biais des services standards et du respect des usagers.<sup>40</sup> Le personnel de l'Administration Fiscale est tenu de contribuer à la mise en conformité avec le standard de service public. Des moyens sont adoptés a cette fin, tels :

- L'identification des bureaux;
- Le port de badge;
- Le guichet d'accueil et d'information aux usagers;
- L'affichage des procédures de traitement des dossiers, des délais d'exécution des opérations et des lieux de paiement;
- La qualité de l'accueil, le sens de l'écoute et le respect des usagers;
- Le traitement égalitaire de tous les usagers;
- La traçabilité des dossiers pour un meilleur suivi;
- la mise en place de dispositifs éliminant les rabatteurs et les intermédiaires;
- le non recours à la rupture de stocks de fournitures courantes, de formulaires ou de monnaies;
- la systématisation des réponses aux correspondances adressées par le public dans les délais prévus par les textes;

---

<sup>40</sup> DGI, Art. 17 de code de conduite des agents fiscaux

- La mise en place et l'exploitation des boîtes à idées.

### **2-2-1-2 Les faiblesses**

La peur éprouvée par les nouveaux contribuables de suivre cette procédure est un facteur bloquant pour l'atteinte des objectifs de donner les meilleures qualités de service de la part de l'administration.

### **2-2-2 Améliorer les relations avec les contribuables.**

En terme commercial, les contribuables sont les clients de la DGI, ce sont des rois, dans ce cas la DGI essaie d'améliorer les relations avec ses clients en vue d'obtenir un climat favorable.

#### **2-2-2-1 les forces**

Les agents fiscaux sont obligés de respecter tous les droits des contribuables. Le personnel de l'Administration Fiscale doit respecter<sup>41</sup> L'égalité des citoyens devant la loi et le service public, l'équité, la transparence, la qualité de l'accueil, la courtoisie et la dignité. Il est tenu de servir les contribuables avec neutralité et impartialité, sans abstraction faite au niveau de l'origine, de l'ethnie, des convictions politiques, philosophiques ou syndicales.

#### **2-2-2-2 les faiblesses**

La considération du contribuable des agents fiscaux comme supérieur n'est pas favorable pour les échanges d'informations ni par les services offerts par la DGI . Les agents ne communiquent pas toutes les informations. Toutefois, toute la procédure fixée n'est pas exécutée d'une manière totale, par exemple, on dit « l'égalité des citoyens devant la loi et le service public » alors que d'après les investigations faites, le traitement des hauts personnalités de l'Etat n'est pas le même que celui d'un simple contribuable. Elles bénéficient plus que d'autres (travers de possibilités de faire l'intervention<sup>42</sup> etc.).

### **2-2-2 Faire respecter la loi fiscale.**

Le respect de la réglementation législative et administrative en vigueur fait partie des obligations de tous les agents fiscaux de Madagascar.

Ils ont aussi l'obligation de l'indépendance c'est-à-dire le personnel de l'administration fiscale ne doit pas être soumis à des intérêts privés de nature à compromettre son indépendance ou constituer une entrave à l'exercice normale de sa fonction, des intérêts économiques directs ou indirects dans une entreprise sous son contrôle ou dans sa circonscription territoriale, des

---

<sup>41</sup> DGI, code de conduite des agents fiscaux

<sup>42</sup> Il s'agit en fait d'une trafique d'influence non pas un droit

appartenances à une organisation politique, religieuse ou autres, l'exposant aux risques de perde son objectivité, des influences liées à l'appartenance familiale ou éthique.

### **3-Le Système de suivi et d'évaluation des informations utilisée par la DGI.**

La DGI suit des étapes dans le montage d'un système de suivi fiscal, la connaissance précise de la situation économique et fiscale, la clarification des actions qui peuvent être prises dans ces domaines, la détermination des types d'information nécessaires pour la prise de décisions, la sélection des listes d'indicateurs, l'analyse des sources, l'harmonisation des systèmes de saisie et de traitement et les modes de dispersion de l'information.

#### **3-1 Evolution des résultats et Taux de pression fiscale.**

On dit que trop d'impôts tuent l'impôt. Les fraudeurs potentiels frauderaient d'autant plus que le poids de leur impôt leur serait insupportable. De ce fait, pression fiscale excessive favorise les comportements frauduleux. Une partie des fraudeurs considère même comme légitime cette forme d'incivisme lorsqu'il calcule ce qu'ils doivent chaque année à l'Etat.

L'Objectif de l'Etat Malgache est d'avoir un taux de pression fiscal jusqu'à 12%.

<sup>43</sup>Madagascar dépassera-t-il en 2011 le seuil psychologique de 12% en matière de pression fiscale et dépassera ainsi l'objectif de 11,6% ?

Au vu des réalisations de ce premier trimestre surtout au niveau de la DGI, période généralement marquée par une baisse de recettes, l'optimisme est cette fois ci permis à moins de résultat peu élogieux des douanes. En effet, cette direction n'a pas encore communiqué ses réalisations durant cette période, il est donc trop tôt pour définir la performance globale.

Mais Madagascar semble être sur la bonne voie. Les actions de recouvrement ainsi que celles portant sur l'élargissement des assiettes fiscales semblent porter leurs fruits. Bien que des avancées aient été faites, la DGI dispose encore de marges de manœuvres pour améliorer davantage les résultats.

Un exemple parmi tant d'autres, le secteur d'importation regorge, semble t il des " opérateurs " qu'une fois le seuil du port franchi, disparaissent mystérieusement de la circulation. Ni factures, ni déclaration de TVA, ni déclaration d'IRSA, ni déclaration d'IBS. Il existe encore des milliards d'Ariary de taxes et d'impôts à récupérer. Cette situation risque de s'amplifier avec l'intégration de Madagascar dans la zone du libre échange de la SADC.

Le MFB dispose des leviers pour dépasser largement l'objectif qui lui a été assigné par la Loi de Finances en matière de taux de pression fiscale.

---

<sup>43</sup> <http://www.GASY.NET.COM>, date de consultation : 12 mai 2011

D'un autre point de vue, le MFB semble être très confiant de l'atteinte de l'objectif voire le dépasser au point de parler déjà des exonérations...

### **3-1 L'accès des contribuables sur l'information de la DGI.**

Les principales contraintes auxquelles se heurte le bon fonctionnement d'un SIF sont les suivantes:

#### **3-1-1 Le coût de l'information.**

Les budgets locaux de fonctionnement sont trop faibles et les employés qui sont mal payés et ne disposent pas de frais corrects de déplacement ont parfois tendance à inventer des prétextes pour éviter d'effectuer leurs tournées.

La formation du personnel de collecte laisse à désirer et le recyclage est inexistant, ce qui explique les erreurs dans les relevés ou le remplissage des fiches.

Les objectifs du SIF ne sont pas très clairs pour tous les employés. Des approximations ou des erreurs, notamment dans l'analyse, peuvent en découler.

#### **3-1-2 La diversité des informations.**

Il existe parfois des doublements de l'information entre les divers services qui collectent les données sur le plan national et qui les diffusent ensuite par l'intermédiaire des différents bulletins. Ce qui crée une certaine confusion, notamment lorsque les différentes données publiées ne sont pas cohérentes entre-elles.

### **4-Les interférences politiques ou autres.**

La réticence des contribuables à communiquer des informations est bien connue ( crainte de contrôles fiscaux, ou de spéculation sur les prix).

Les autorités politiques nationales ou locales tirent aussi intérêt à manipuler les données, devant les intérêts publics ou privés, liés à la population, etc.

### **5-Les difficultés de prévisions.**

Les prévisions de recettes sont difficiles à établir, rares et peu fiables. Elles émanent parfois des services des douanes ou des services chargés de la fiscalité et de la contribution.

Les prévisions de recettes ou l'évolution du taux de pression fiscal sont souvent estimées en extrapolant les analyses historiques.

### **6-Les problèmes de l'informatisation.**

L'informatisation exige une formation continue ou tout au moins régulière. Des problèmes d'entretien des matériels sont aussi constatés. Il existe aussi des problèmes liés à l'utilisation du matériel informatique par l'ensemble du personnel en raison du manque de formation.

Enfin, il existe un problème dans le choix des logiciels. Ils sont souvent imposés par les bailleurs de fonds et les projets d'appui aux SIF (logiciels-maison), ils sont souvent impossibles à mettre à jour après le départ des assistants techniques.

### **7-L'utilité des informations de fin fiscale.**

Les informations sont utiles pour rechercher les infractions perpétrées lors de l'établissement des déclarations. La recherche de ces infractions comporte des moyens de nature qui permettent aux agents de procéder au contrôle fiscal avec le minimum d'étraves.

### **Section 3 : Limites du système d'information fiscale actuelle.**

Au sein de la DGI, l'objectif du Système d'Information Fiscal est donc de faciliter la communication interne, d'une part et de constituer un outil d'aide à la décision, d'autre part.

#### **3-1 L'objectif de communication interne de la DGI.**

Jusqu'à présent, les informations de la DGI concernant ses contacts sont dispersées dans les différents services, il s'agit des informations et de la communication entre les membres du personnel.

Le système d'information fiscale, notamment la base de données, devra servir de communication interne et centraliser tous les contacts de la DGI. Les parties prenantes du système sont les contribuables, le personnel de la DGI et les partenaires. Il s'agit donc de mettre en place un fichier d'adresse régulièrement mis à jour, consultable de façon sûre et facilite l'édition d'étiquettes et une adresse électronique pour l'envoi des courriers spécifiques.

Tous les membres du personnel de cette Direction, en particulier le service du Système d'Information Fiscale sont concernés par cette possibilité qu'offre la base de données, le Secrétariat, la Direction, la Comptabilité, la Conception d'outils, la Communication, la Formation, etc.

#### **3-2 Tableau de bord – Un outil d'aide à la décision de la DGI.**

Le tableau de bord est l'outil le plus complet que la DGI devrait mettre en place pour mesurer et évaluer les compétences du système et les besoins en information des décideurs. La base de données constitue une partie de ses informations à récolter.

Il est entendu que la base de données existant au sein de la Direction Centrale a été alimentée par des sources locales et régionales limitées, d'où la nécessité d'une réforme du Système d'Information Fiscal au sein de la DGI. Cette base de données ne se substitue pas au tableau de bord, mais c'est un outil de restitution et d'accès aux informations recueillies par le tableau de bord d'information de cette direction.

Il est possible de faire émerger des priorités aussi bien pour les informations financières que pour les statuts des contribuables ou la situation socio-économique du pays...

En revanche, les acteurs souhaitent aussi avoir une connaissance beaucoup plus fine des actions menées par la DGI et les membres du système, pour pouvoir évaluer l'impact de ces actions ou l'efficacité des différents outils développés. Les autres ressources disponibles dans le système ont été évoquées (locaux, matériels informatiques, compétences du personnel, utilités du système d'information fiscale, etc.). Les partenaires et les membres du système sont les prestataires, les pourvoyeurs d'informations.

Ainsi, le coût des prestations concernant l'installation du système d'information et son fonctionnement est l'un des obstacles à la mise en œuvre du système.

De plus, ce qui manque dans le système actuel c'est l'indisponibilité, la difficulté d'accès des contribuables aux informations fiscale, notamment à l'utilisation et la gestion des recettes fiscales de la part de l'Etat.

La DGI devrait envisager à moderniser le système existant en guise de réponse à la demande actualisée et croissante d'informations, autrement dit, l'évolution technologique et de l'informatisation. Ensuite, nous avons suggéré la restructuration au niveau de l'organigramme selon les compétences des personnes du système. Mais la mise en place du système d'information fiscale au sein de la DGI entraîne des contraintes au niveau structurel, au niveau des compétences et de la répartition des ressources humaines.

Vu les changements apportés par les TIC (Technologie d'Information et de la Communication) et les techniques de management sur le processus de traitement et de gestion des informations fiscales, la réforme structurelle développe la diffusion des informations fiscales et l'innovation technique la met à la disposition des acteurs et des membres du système.

### **3-3 Les limites structurelles du système d'information fiscale de la DGI.**

La structure organisationnelle actuelle de la DGI ne permet pas d'avoir une bonne qualité de l'information car le Système d'Information Fiscal ou bien le Service du Système d'Information fiscale n'a pas été bien structuré. Bien que la DGI gère toujours l'information fiscale, les procédures de circulation et de prise de décision ne sont pas adoptées.

La structure actuelle favorise discrètement l'élargissement des tâches non structurées et des fonctions qui ne sont pas bien déterminées par la réforme structurelle ou par voie des textes administratifs.

### **3-3-1 Les limites sur la compétence des Agents Fiscaux.**

Comme nous avons vu, la DGI ne possède pas une structure bien déterminée pour le système d'information fiscal, il est alors évident que le personnel au sein de cette direction ne dispose pas d'une formation adéquate dans la gestion des informations fiscales. Par ailleurs, la DGI doit collecter quotidiennement des informations, les traiter, les gérer, les stocker et les diffuser ; dans ce cas, elle devrait engager des personnels capable d'accomplir ces tâches de qualité, fiables et pouvant assurer la ponctualité des informations générées par la DGI.

Bref, la DGI ne dispose pas de personnel compétent dans le domaine du système d'information fiscale.

### **3-3-2 Limites des moyens utilisés au système d'information fiscale.**

La DGI ne dispose pas de moyens spécifiques pour la collecte, le traitement, la gestion et la diffusion des informations fiscales pour un service. La séparation des moyens utilisés sur le système d'information fiscale n'a pas été effectuée par la DGI. Les moyens que ce soit matériels ou financiers pour le système d'information sont englobés aux moyens de chaque Service ou chaque Direction.

### **3-3-4 Limite temporelle du système d'information fiscale.**

La DGI n'a pas d'horaire fixe pour le traitement d'une information. La durée de ces tâches ne figure pas dans le contrat de travail, c'est le manque à gagner pour le personnel qui traite les informations. La durée du traitement de l'information n'est pas précisée.

### **3-3-5 Les menaces du système d'information fiscale actuel**

Les menaces ou les obstacles peuvent handicaper le système d'information fiscale actuel de la DGI. Elles proviennent de l'environnement externe et de la non détection des informations spécifiques très intéressantes pour la fiscalité à Madagascar.

#### **3-3-5 1 Sur le plan politique**

Comme Madagascar se situe dans le période de crise, le régime de la transition actuelle est géré par le Président de la Haute Autorité de Transition qui a le pouvoir de décider à changer la politique fiscale et orienter cette politique vers son ambition ou sa propre vision à court, à moyen et à long terme. La désignation du Ministre des Finances et du Budget et le Directeur Général des impôts dépend vraiment de la décision politique du régime au pouvoir qui pourrait changer la politique fiscale à Madagascar.

### **3-3-5-2 Sur le Plan Economique :**

La crise économique mondiale peut changer la décision fiscale à Madagascar et conduira le système d'information fiscale à se dévaloriser en termes de fiabilité d'information.

La non suffisance des impacts économiques positifs du système d'information fiscale et les services à offrir pour le peuple malgache risque de démunir la valeur du SIF de la DGI.

Le système d'information utilisé actuellement par la DGI n'est pas arrivé à contrôler toutes les informations utiles. Des informations concernant l'exploitation du minier, de pétrole, de marché noir de téléphone mobile (Analakely), de médicament(Ambohipo).

La non détection des informations par le système d'information fiscale actuel conduit à la diminution ou la manque à gagner pour DGI à terme de l'assiette fiscale c'est-à-dire que le SIF actuel ne permet pas d'assurer les missions de la DGI.

### **3-3-5-3 Sur le plan Juridique ou Légal :**

le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif ne sont pas cohérents : nous avons constaté que beaucoup d'entre les membres du congrès de transition ou le parlement et le Conseil Supérieur de la Transition n'ont la capacité d'établir et d'analyser la loi concernant la finance publique à Madagascar. En plus la période de l'élaboration de la loi des finances est très courte, ce qui risque d'avoir une confusion pour l'application de cette loi et entraîne un grand écart sur le budget prévisionnel et la réalisation de ce budget.

### **3-3-5-4 Face à la non détection des informations spécifiques.**

Les informations spécifiques en matière fiscale sont très intéressantes même que la DGI ne peut les détecter en totalité.

Les informations spécifiques sont connues comme les informations de bois de rose, le fasimainty, le trafique d'arme, les marchés noirs.

Le système d'information fiscale utilisé actuellement par la DGI ne peut pas détecter ces informations car ce système n'entre que dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Le système d'information pour la recherche des informations nouvelles qui ne sont pas disponibles sur le lieu fiscal ou sur la population fiscale actuelle n'est pas mis en place. La DGI n'arrive pas à détecter les informations cachées sur le secteur formel, sur la population non fiscal. En cas d'information exceptionnelle, la prise de décision pour la direction est très difficile car cette direction ne prévoit pas de mode de traitement de ces informations.

### **3-4 Les opportunités du système d'information fiscale.**

A nos jours, troisième millénaire, le mode de l'automatisation et l'information de tâche sont très intéressants. Le système de réseautage et de la communication sur intranet et internet est un moyen plus rapide et efficace pour les informations et la communication, donc la DGI a l'opportunité de travailler avec le spécialiste international et ou national pour assurer la mise en place d'un système d'information fiscale qui suit la nouvelle technologie mondiale.

Ce chapitre nous a montré la réalité de l'application du système d'information de la DGI. la perception des usagers du système d'information fiscale connu sur l'analyse du système d'information face aux informations fiscales. La DGI exploite l'information fiscale d'une manière systématique par le biais de la procédure fiscale. Le système de suivi et d'évaluation des informations est mis en place au sein de la DGI. Il existe des failles sur le système d'information fiscal utilisé actuellement par la DGI. D'après notre analyse, on constate qu'il existe des limites pour le système d'information fiscale de la DGI.

## **CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Dans la deuxième partie nous avons vu que la DGI présente des lacunes peu importantes sur le système d'information fiscale existant. L'inexistence du service destiné à la collecte, au traitement, au stockage et à la diffusion de d'information fiscale de la DGI a conduit à la maîtrise des coûts, de la qualité et du temps pour le traitement de l'information fiscale. La défaillance structurelle, dont l'inexistence du service approprié et la non séparation de l'attribution concernant l'information a entraîné une dégradation qualitative du système, ce qui implique un retard au niveau de la diffusion des informations traitées par la DGI. Grâce à l'adoption d'un manuel des codes de conduite des agents fiscaux au sein de la DGI, le respect du travail et les conditions de travail se réalisent au sein de cette Direction.

Le traitement des informations fiscales a été réalisé sans aucune distinction dans le système informatique, par le biais de l'utilisation des logiciels de saisie (SURF et SIGTAS), pour la mise à jour,...des anciens ou des nouvelles contribuables.

Les textes administratifs (loi, décret, arrêté, ordonnance, règlement, avis, LF, CGI,...) et le manuel de procédures des centres fiscaux utilisés par la DGI sont représentés par les principaux documents fiscaux et la norme à suivre par la DGI.

Les contribuables ne veulent pas payer les impôts et les taxes. La fraude fiscale à Madagascar est sanctionnée par la DGI. La corruption est un facteur bloquant l'augmentation de l'assiette fiscale.

**PARTIE III**

**AMELIORATION DU SIF**

**AU SEIN DE LA DGI**

Enfin nous arrivons à la dernière partie de notre œuvre. Comme prévu, notre travail se divise en trois grandes parties, cette dernière partie nous montrera la proposition d'amélioration du système d'information fiscale au sein de la DGI. Cette partie essaie d'apporter des solutions et des recommandations face aux différents problèmes rencontrés par la Direction Générale des Impôts en termes de système d'information fiscale. .

Nous espérons que ces solutions ou propositions d'amélioration pourraient être utiles à la DGI et entraîneront la performance du système d'information fiscale.

## **CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE AU SEIN DE LA DGI**

---

Il s'agit de proposer à la DGI de mobiliser toutes les données et d'analyser leurs disponibilités pour proposer un système d'information fiscale adéquat à l'économie du pays, dans le cadre d'un processus très participatif.

Elle commence par entreprendre une enquête auprès des utilisateurs d'informations sur la fiscalité et l'information fiscale. Les résultats de cette enquête permettront de comparer le «disponible» (en termes de données) et «l'utile» et de monter progressivement un système d'information fiscale optimal et durable.

Bien entendu, ce montage progressif sera l'œuvre des agents œuvrant dans le Système d'Information Fiscal (SIF). Ils pourront organiser un atelier national de vaste portée pendant lequel pourrait être discuté la mise au point d'un système optimal et durable.

### **Section 1 : Le montage du Système d'Information Fiscale.**

Cette section montrera le processus à suivre pour la réalisation du montage du système d'information fiscale au sein de la Direction Générale des Impôts. Ce processus doit suivre les étapes nécessaires et la norme du montage du système d'information fiscale.

#### **1-1 L'enquête auprès des utilisateurs d'informations fiscales.**

Les données utiles au suivi de la fiscalité dans ses quatre composantes (disponibilité, stabilité, accès, utilisation rationnelle) sont multiples et ne sont pas toujours disponibles auprès des services chargés de la collecte (les «pourvoyeurs d'informations»), ni sous forme de données brutes, ni sous une forme plus élaborée.

L'enquête auprès des utilisateurs potentiels permettra de clarifier les besoins exacts de chacune des parties prenantes, tant au niveau de l'élaboration de l'information que de sa périodicité et de son support. C'est à partir de ces besoins que les responsables du SIF opéreront la sélection des données à collecter, définiront la base de données, le tableau de bord, le mode de circulation des données, les produits d'information et les supports de publication et de diffusion des informations.

##### **1-1-1 La mise en œuvre des enquêtes**

Avant de passer à l'enquête proprement dite, la préparation des questionnaires est une phase non négligeable. La préparation des questionnaires doit être réalisée d'une manière systématique.

### **1.1.1.1 Préparation des questionnaires**

Une approche participative est recommandée pour la préparation de ces questionnaires car elle assure dès le montage du système SIF un dialogue réaliste avec les utilisateurs garantissant la durabilité du système. Il est recommandé d'élaborer un questionnaire comportant des questions fermées et des questions ouvertes (semi-directif). Un tel questionnaire réunit la précision des réponses et la nécessité de réaliser l'enquête dans un bref délai. Il permet aussi de clarifier les aides ou la participation que l'on peut affirmer par la suite de la part de chacun.

### **1.1.1.2 L'échantillon d'enquête**

Il est défini à partir de la liste des bénéficiaires des informations diffusées par le SIF, ou à partir d'une liste établie par les responsables du SI. En général, on doit enquêter auprès des représentants des intervenants du fisc, à tous les niveaux, auprès des représentants du Gouvernement, des responsables du Ministère des Finances et du Budget, du Trésor Public, des entreprises, des partenaires techniques et financiers, des commerçants, des contribuables, etc. Cette liste doit être comparée avec celle des groupes-cibles des informations diffusées à la radio et à la télévision, celles des services pourvoyeurs de données et celle des destinataires habituels des produits d'information. Ils seront regroupés en catégories homogènes selon leur rôle dans la fiscalité: contribuables, opérateurs, décideurs, médias, bailleurs de fonds, etc.

### **1.1.1.3 Organisation de l'enquête.**

Une note d'information préalable adressée à tous les acteurs présentera les objectifs et les résultats attendus et donnera le calendrier de l'enquête. Pour la réponse au questionnaire, une option peut être proposée (courrier ou interview directe effectué par une équipe d'enquêteurs). Une séance de travail préalable sera nécessaire pour la formation des équipes d'enquêteurs et mettra l'accent sur l'assimilation du questionnaire sur les modalités de remplissage et de codification et sur le contrôle des formulaires complétés. C'est une enquête simple mais complète, généralement courte et très ciblée. La présence des responsables du SIF garantit le sérieux de ce travail et fournit des résultats que l'équipe pourra elle-même exploiter facilement.

### **1.1.1.4 Traitement, analyse**

Selon l'importance de l'échantillon, le traitement sera fait manuellement ou informatisé. On peut utiliser un logiciel de traitement des données fiscales et un logiciel de statistiques ou un logiciel de base de données.

Les principales étapes du traitement informatique de l'enquête sont les suivantes:

- Codification claire des questions et des variables pour faciliter la saisie des questionnaires
- Elaboration d'un état de cette codification pour servir de guide aux agents enquêteurs et

pour permettre la détection des erreurs de saisie.

- Apurement des fichiers et organisation d'un nouveau codage par regroupement.
- Edition des états de contrôle pour permettre d'analyser le nombre de réponses en fonction de la taille de l'échantillon et d'en vérifier la logique.
- Analyse plus précise des résultats selon les besoins ultérieurs.

Le traitement informatique des données offre l'avantage de la rapidité, mais permet aussi d'exploiter les données à d'autres fins, à tout moment, avec une précision difficile à obtenir avec le traitement manuel.

### **1.1.2 Les résultats des enquêtes auprès des acteurs**

Les résultats des enquêtes effectuées présentent les caractéristiques communes énoncées ci-après :

- Les besoins en information sont beaucoup plus simples et limités.
- La précision des supports de l'information et la périodicité peuvent varier selon le type de données.
- Les propositions d'amélioration de la circulation de l'information et du montage institutionnel faites par les acteurs dans le cadre de cette enquête se sont révélées par la suite très pertinentes.

### **1-2 Propositions d'indicateurs nécessaires à la base de données et au tableau de bord.**

Comme on l'a vu plus haut, la base de données du SIF repose sur les quatre sous bases de données des responsables fiscaux (sus mentionnées), auxquelles viennent s'ajouter les sous bases de données correspondant aux informations fiscales (contribuables, entreprises, transactions commerciales et autres). Les responsables de chaque département ont la responsabilité de la mise à jour régulière de leurs propres sous bases de données.

Le tableau de bord est un instrument de prévision. Il contient donc des indicateurs indirects, des données d'analyse de tendances, etc.

Le Tableau de bord central relève de la DGI mais son montage et son entretien doivent être assurés en collaboration étroite avec les Chefs de Départements. Au niveau régional (structure décentralisé), il est généralement souhaitable de mettre en place une base de données et parfois même un Tableau de bord à l'échelon régional. La circulation de l'information entre les différentes structures à traité plus loin.

#### **1-2-1 Les tendances au remplissage de la base de données.**

La tendance naturelle est de vouloir inclure dans la base de données du système d'information toutes les données officiellement collectées par les structures pourvoyeuses d'information et d'intégrer par la suite les indicateurs spécifiques dans le Tableau de bord. Il y a

donc des difficultés à ce point, les données ne sont pas toujours disponibles avec régularité auprès des services collecteurs et le système d'information ne peut ni les inventer ni les estimer. Dans ce cas, la bonne gestion de l'information est nécessaire, la qualité n'est souvent proportionnelle à la quantité d'où l'importance du système d'information automatique.

### **1-2-2 L'élaboration de la base de données et du Tableau de bord à partir de l'enquête auprès des utilisateurs.**

L'établissement de la base de données et du Tableau de bord doit se faire, non à partir de l'ensemble des données disponibles mais à partir des besoins réels de l'administration fiscale tels qu'exprimés dans l'enquête.

La base de données et le Tableau de bord doivent être basés sur des critères clairs, définis à partir des résultats de l'enquête auprès des utilisateurs (acteurs):

- L'analyse de base de la situation économique et fiscale au niveau national;
- La connaissance des groupes d'acteurs fiscaux et des partenaires divers ;
- Les informations disponibles dans les domaines spécifiques de la fiscalité (disponibilité, stabilité, accès et utilisation);
- Les besoins d'informations : des administrateurs fiscaux et des partenaires;
- Les supports souhaités pour la diffusion des informations (auprès des contribuables et des autres institutions);
- Les types d'informations à publier.

D'autre part, le SIF ne doit remplacer en aucun cas les pourvoyeurs de données primaires. Il est un instrument de synthèse, de traitement, d'analyse et de diffusion de certaines informations bien ciblées. Il n'est ni un système de collecte, ni même un système d'analyse sectorielle.

Ainsi conçus, la base de données et le Tableau de bord auront un contenu répondant exactement aux exigences des produits d'informations des décideurs à tous les niveaux, tout en évitant l'exagération.

La mise à jour sera plus régulière, le traitement plus efficace, les coûts beaucoup plus rationnels et le système plus durable.

### **1-2-3 Le montage pratique de la base de données et du Tableau de bord.**

Le montage de la base de données et du Tableau de bord passe par les étapes suivantes:

- Organisation d'un comité ad hoc de conception du SIF.
- Détermination, dans chaque département, des indicateurs de prévision qu'il faudrait mettre dans le tableau de bord en fonction des résultats de l'enquête effectuée auprès des acteurs et selon la situation de l'environnement.

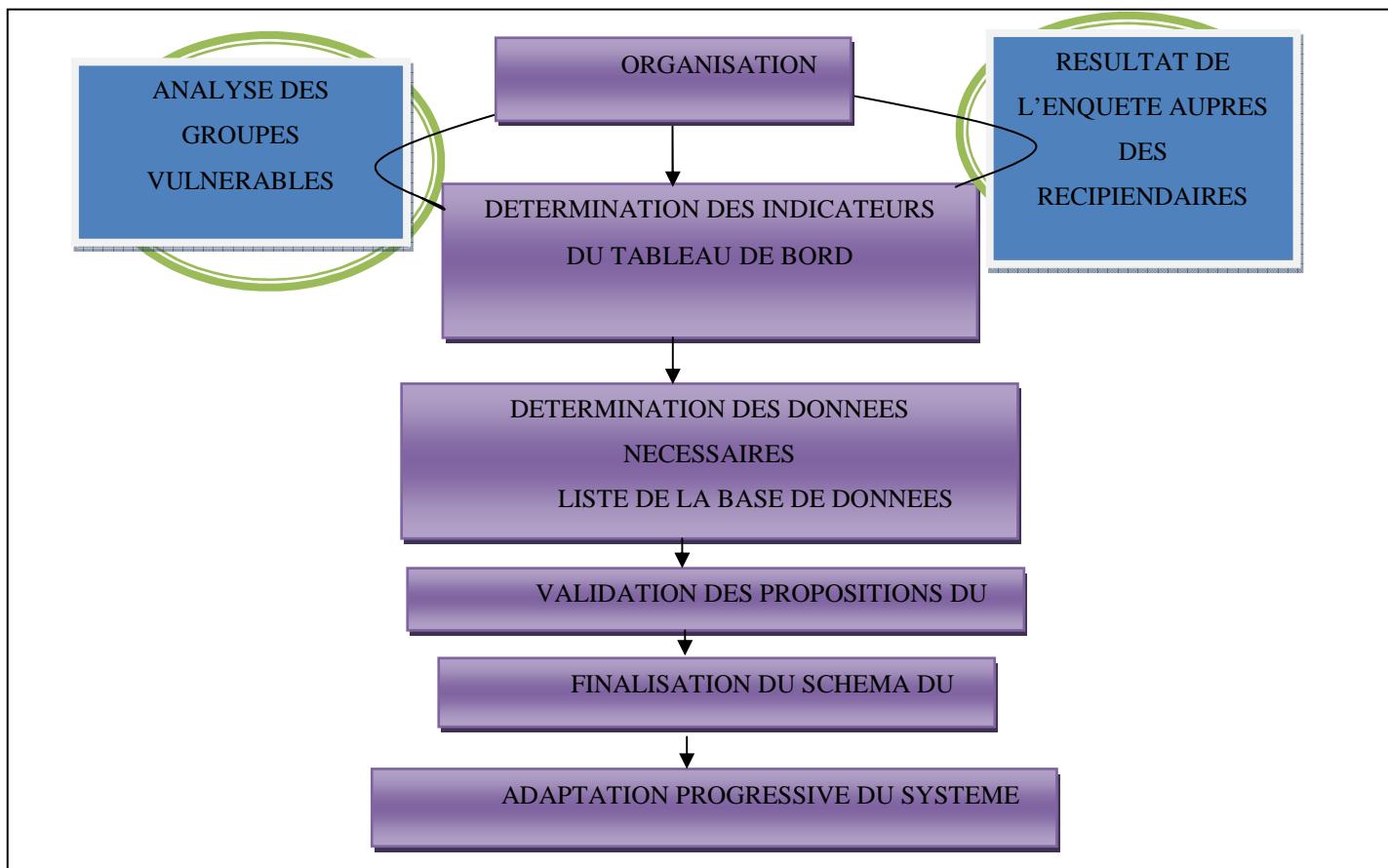
- Détermination des informations de base nécessaires à l'établissement de ce tableau de bord et recherche parmi les données existantes.
- Négociations et intégration des pourvoyeurs d'informations dans les systèmes pour les données indispensables au SIF mais non disponibles.
- Discussion générale entre les responsables des départements pour harmoniser les propositions de la base de données et du Tableau de bord du SIF.
- Validation nationale des propositions du SIF : propositions du Tableau de bord;  
Indicateurs, feed-back, ainsi que le schéma de circulation des données.
- Remplissage progressif de la base de données et du Tableau de bord du SIF avec les données disponibles. Les chefs de département de chaque service seront responsables de la formalité et du montage pratique des données.
- Alimentation de la base de données dans leurs secteurs respectifs concernant l'information fiscale et analyse régulière des résultats par une équipe formée des cadres et des chefs de départements.

- Gestion de la base de données par l'unité de coordination du SIF (les gestionnaires de la base de données seront choisis parmi les cadres du SIF). Ils recevront une formation plus poussée en informatique et en gestion de bases de données.

Le schéma ci-dessous fournit les éléments de rappel pour le montage de la base de données et du Tableau de bord. Il met en évidence le processus et le montage du système SIF.

La base de données et le Tableau de bord doivent être proposés, discutés, approuvés, mis en place, suivis, mais surtout régulièrement remis en question et adaptés.

### **Schéma n° 04 : L'Analyse des données disponibles**



Source : Investigation Personnelle, mai 2011

#### **1-3 Proposition de schéma de circulation des données et de gestion informatique.**

Cette proposition de circulation des données et de la gestion informatique permet d'aider l'usager de faciliter la réalisation de ses tâches.

##### **1-3-1 Le schéma de circulation des données.**

Les données doivent être circulées par le biais d'une procédure avec le schéma de circulation des données. Comment élaborer ce schéma ?

###### **1-3-1-1 Elaboration.**

L'analyse des besoins prioritaires d'information, tels qu'ils ressortent de l'enquête menée auprès des récipiendaires, doit aussi servir de base à la définition du schéma de circulation des données.

Ce schéma doit comporter des indicateurs et données nécessaires tels que définis dans la base de données et le Tableau de bord), des services pourvoyeurs de ces données et leurs relations avec les départements, de périodicité à laquelle ces données sont fournies et les supports utilisés (bulletins, radio, flash, etc.) et les moyens de transmission (internet, photocopie, téléphone, radio, etc.) au département.

Il doit être établi par l'équipe du SIF en collaboration étroite avec les représentants des autres services pourvoeureurs d'information.

La faisabilité de ce schéma doit être évaluée avec précision tout au long de son élaboration. Il s'agit non seulement d'établir les moyens les plus sûrs de transmettre les informations au SIF, mais aussi de déterminer clairement les goulots d'étranglement à chaque étape (manque de papier, inondation des routes, pannes d'électricité récurrentes qui peuvent empêcher le fonctionnement d'un système de circulation des informations non adapté aux conditions locales). L'analyse de ces contraintes permettra aussi de décider s'il est nécessaire de fournir un appui méthodologique, ou autre, à certains services pourvoeureurs d'information, ou à certains comités régionaux de fiscalité, pour qu'ils puissent transmettre à temps voulu, des données fiables au SIF. Bien de problèmes peuvent être résolus, à peu de frais, grâce à l'installation de télécopieurs (en présence évidemment, d'un système téléphonique).

Des accords de collaboration appelés souvent «protocoles d'accord» devront régir certaines de ces ententes. Quoi qu'il en soit, la concertation mise au point pour la préparation du schéma de circulation devra être maintenue par la suite, tant pour en assurer la dynamique (ce schéma devra s'adapter à l'évolution des besoins d'informations du SIF), que pour garantir sa fonctionnalité et sa durabilité.

### **1-3-1-2 Mise en œuvre en fin des corrections.**

L'application du schéma de circulation des données peut connaître comme susmentionné des dysfonctions imputables, soit à l'inefficacité des mécanismes de coordination et de collaboration avec les services pourvoeureurs de données, soit au manque de moyens de fonctionnement de certains services publics clés, qui ont été parfois aggravés par les conséquences de certaines mesures d'ajustement structurel ou d'autres restrictions budgétaires et parfois aussi à une mauvaise organisation de la remontée des informations, du niveau local et régional vers les services pourvoeureurs, ou directement vers le SIF.

Dans certains cas, les services (publics, privés ou associatifs) pourvoeureurs de données peuvent assujettir leur coopération au paiement de prestations par le SIF (contamination de pratiques ayant cours dans d'autres projets, au sein des mêmes institutions). Il est essentiel que ce problème soit examiné et réglé de manière précise au sein du Comité national de fiscalité.

Un bon schéma de circulation des données du SIF devra être fondé sur des mécanismes de coordination et de collaboration entre le SIF et les structures coopérants sur la base d'accords fiables. Ce schéma devra se baser sur une rétroaction feedback des

informations valorisantes concernant la diversification des sources d'information (services publics mais aussi pourvoyeurs privés et associatifs), concernant également l'intérêt certain des pourvoyeurs d'information pour le travail du SIF, tant au niveau de leur participation comme pourvoyeurs qu'en qualité de récipiendaires des informations élaborées au niveau du SIF, concernant la régularité des flux d'informations vers le SIF ne pouvant être assurée que si les pourvoyeurs sont directement intéressés, d'une manière ou d'une autre au produit final.

Une relation efficace entre les Comités Provinciaux de Fiscalité(CPF) et les Pourvoyeurs d'Informations au niveau national (services statistiques nationaux, ONG, projets, etc.) qui doivent coordonner leurs efforts au sein du service responsable du SIF, repose sur une bonne circulation de la communication et un intérêt réciproque aux résultats.

### **1-3-2 La gestion informatique des données**

Toutes les informations reçues au niveau national et régional devront être accompagnées d'un procès-verbal des réunions de ces deux organes responsables de la synthèse des données. Les procès verbaux et une copie des données jointes seront stockés par le documentaliste du SIF. Les données seront aussi intégrées dans la base de données et analysées pour le Tableau de bord. Il est bien évident que les informations doivent être présentées au SIF, sous un format facilement utilisable. Quand un système informatisable est établi entre les responsables régionaux, centraux de fiscalité et la DGI, ou que tous autres canaux de transmission sont maîtrisés, il est possible d'établir des fiches de données standard directement utilisables par le SIF sous un format conventionnel.

Il arrive souvent que toutes les sources d'informations ne soient pas équipées de manière uniforme et que les données soient fournis sous différents supports. Il faut alors préparer, en collaboration avec les pourvoyeurs, des fiches de collectes qui pourront être indifféremment envoyées par e-mail, courrier ou dictées par téléphone. Ces fiches doivent être adaptées à chacune des régions mais il doit être facile de les remplir et de les utiliser.

#### **1-3-2-1 Mise en place du système**

Il est nécessaire de disposer d'un ensemble d'ordinateurs puissants et rapides, généralement organisés en système, dotés de logiciels fiscaux performants comprenant au minimum:

- un tableur (type EXCEL, etc.), surtout pour le Tableau de bord;
- un logiciel de base de données (ACCESS, etc.) surtout pour la base de données;
- un traitement de texte (Word, etc.);
- un logiciel d'édition simple (type Publisher,...surtout pour l'édition des bulletins);
- un logiciel de dessin et de projection (genre Powerpoint) surtout pour la formation et

la publicité du système;

- une consolidation des acquis sur les logiciels de traitement : SIGTAS, SURF.
- un anti-virus performant et mis à jour régulièrement (McAfee, Norton, Avast etc.).

Le système doit posséder aussi un bon système de sauvegarde des données externes ou internes, ou d'autres possibilités de sauvegarde, sur système ou Cdrom...

La première étape consiste à élaborer un modèle conceptuel de données qui doit aboutir à la création des structures des fichiers.

La structure et l'organisation de la base de données comportent la création d'un nombre déterminé de fichiers couvrant les différents domaines de la fiscalité et la mise au point des modèles.

Les fichiers sont de deux types:

- Les fichiers archives (pour les mouvements qu'il faut mettre à jour)
- Les fichiers de référence (liste des codifications).

A titre d'exemple, on peut proposer une liste de fichiers de suivi de la situation nationale, y compris un fichier spécial pour la documentation :

Informations générales : Liste des régions, districts et communes, Bureau des centres fiscaux, bureaux régionaux, services fiscaux, état des systèmes d'informations existants, les recettes Indicateurs de performance des recettes fiscaux, Information économique etc.

Contribuables

Population fiscale, entreprises, les différents types de services économiques, les classements par activités...

Les impôts directs et indirects, les droits de douanes

Autres activités intéressant la fiscalité, Droits et timbres, ...

Environnement fiscal, environnement économique, liste des directions et des centres fiscaux, prévisions des recettes, taux de pression fiscale, documentation du SIF.

La liste des documents du SIF et des documents disponibles dans les autres services utilisateurs de la documentation, fichiers de suivis, Bulletins, ...

Il est nécessaire de préparer un manuel d'utilisation pour préciser les relations entre les fichiers et les procédures de mise à jour, d'ajouts et des modifications. Ce manuel devra décrire aussi toutes les procédures de gestion des données au niveau central, régional et des centres fiscaux et du SIF.

### **1-3-2-2 Mise en œuvre.**

Si les programmes informatiques utilisés par le SIF sont simples et faciles à utiliser par tous, la présence d'un informaticien n'est pas en plein temps pour aider les utilisateurs. Au début du lancement des systèmes, la présence d'un spécialiste en informatique est nécessaire pour former le personnel sur le plan national, régional et local (gestion du système et utilisation des logiciels). Le système ne peut fonctionner correctement que si les acteurs, utilisateurs et cadres sont tous capables de le faire fonctionner. Il est nécessaire de prévoir des recyclages périodiques de compétence personnelle et d'établir un plan de maintenance périodique des matériels informatiques, des périphériques et des logiciels, avec l'équipe interne ou des sociétés professionnelles externes.

Pour éviter les insuffisances ou disfonctionnement qui gênent le traitement des données dans les services pourvoyeurs d'information (provenant de l'analyse des services pourvoyeurs d'informations), il doit permettre d'élaborer un programme de formation des cadres à la gestion des données (et notamment des gestionnaires de données, des chefs de département fiscaux et des cadres du SIF) afin de ne pas entraver la libre circulation de l'information. L'attention doit également porter sur les services qui utilisent encore du matériel obsolète ou des traitements manuels.

Ces formations doivent permettre de:

- Harmoniser les mécanismes de traitement;
- Donner aux gestionnaires les outils de traitement;
- Faciliter le transfert des données entre les services.

Il est nécessaire de fixer l'organisation et le programme régulier des réunions entre l'équipe du SIF et les chefs de département pour analyser les fiches de collecte élaborées pour la mise à jour de la base de données. On déterminera également les responsabilités de chacun dans d'autres supports de publications (bulletin, revus, émissions radiotélévision

### **Section 2 : Validation des indicateurs, ainsi que des types et des supports d'informations à diffuser aux utilisateurs.**

Cette section nous conduirons à mieux connaître la validation des indicateurs, ainsi que les types de supports d'informations à diffuser aux utilisateurs, c'est-à-dire le travail à faire, les institutionnalisation du SIF, les organisation du comité National et régional de fiscalité et les organisations des groupes techniques pluridisciplinaire de suivi du SIF.

#### **2-1 Le travail à faire**

L'équipe du SIF doit préparer les tableaux d'indicateurs de la base de données et du Tableau de bord, avec la participation active des chefs de file du service SIF, des comités

régionaux et en s'assurant de la collaboration active des partenaires financiers et technique (bailleurs, autres partenaires, etc.). Ces tableaux, ainsi que les propositions concrètes de montage du SIF, doivent être discutés ouvertement et validés au cours d'un atelier national. Celui-ci doit être organisé dans un lieu accessible à tous et être organisé avec toute la solennité possible pour en faire un véritable événement national et portant un élément important du débat national. Il faut, bien entendu, s'assurer de la présence active des médias.

Les objectifs principaux de cet atelier doivent être de :

- Dégager un consensus au sein d'un forum réunissant toutes les parties prenantes par l'information sur la fiscalité et le veille permanent;
- Valider la mise en place d'un Système d'information sur la fiscalité et s'assurer qu'elle soit opérationnelle;
- Donner une impulsion à la capacité de coordination et de planification du système;
- Valider les propositions de mise en place de la Base des données, du Tableau de bord et de veille du SIF;
- Valider les mécanismes efficaces de circulation des informations, aux fins d'un suivi régulier et fiable de la situation fiscale;
- Valider un schéma institutionnel opérationnel du SIF en liaison avec les tâches de secrétariat du SI et des Comités régionaux;
- Élaborer les propositions d'action concrètes en vue de garantir la durabilité du système d'information sur la fiscalité.

## **2-2 Institutionnalisations du SIF.**

L'institutionnalisation du système s'appuie sur deux points principaux:

D'abord l'institutionnalisation des comités de concertation à tous les niveaux (Direction Centrale et Régionale, etc.), ensuite l'adaptation durable de la DGI où se trouve le SIF incluant la formation du personnel, la progression de la base de données et du Tableau de bord à long terme, la circulation pérennes des informations, les publications, etc. Cette dernière étape porte sur le rodage, et la pérennisation du système.

On peut estimer ainsi la durée de chaque étape:

Analyse de base et analyse des informations disponibles (première et deuxième étapes) qui peuvent prendre de un mois à un an, en fonction des études déjà faites et des données facilement disponibles.

- L'amélioration des informations existantes prendra de six mois à deux ans, selon les dotations de matériel et la formation assurée à tous les niveaux.
- Le Montage du SIF prendra de six mois à un an, en fonction de la durée de l'enquête

et des problèmes spécifiques de concertation tant au niveau national que décentralisé. Cette durée dépend aussi des moyens humains et financiers disponibles pour la formation et l'information de tous et pour l'organisation d'ateliers de concertation, tant nationaux que régionaux.

- L'institutionnalisation du SIF : sa durée est très variable en fonction des contraintes locales administrative et politique.

Bien entendu, il n'est pas nécessaire d'attendre quatre ans pour que le SIF puisse être opérationnelle. Dès la première année, il doit pouvoir rendre des services concrets (le bulletin très succinct au début deviendra de plus en plus complet, la base de données s'étoffera au fur et à mesure, etc.).

### **2-3 Organisation du Comité National et des Comités Régionaux de Fiscalité.**

Comme sus mentionné, le SIF doit être rattaché à un Comité National de fiscalité(CNF), intégrant au niveau décisionnel des représentants des principales entités techniques responsables de la disponibilité, de la stabilité, de l'accès de tous, à ces informations et de l'utilisation rationnelle. Le système requiert aussi une forme décentralisée de ce Comité national, appelé dans le présent ouvrage Comité Régionaux de Fiscalité(CRF).

Certains pays ont adopté des systèmes différents d'information distincts de l'administration nationale, et en général non reliés à un Comité national.

Ces systèmes d'information étaient en général organisés par des bailleurs qui en assuraient le contrôle et le financement direct (partiel ou total).

De telles structures ne sont évidemment pas viables à long terme car elles sont le plus souvent disproportionnées par rapport aux réalités du pays, de plus elles ne sont ni intégrées dans les structures nationales, ni reliées à une Assemblée de responsables nationaux des décisions en matière de fiscalité. Elles ne peuvent donc fonctionner que tant que le bailleur finance les dépenses et contrôle les activités et les résultats.

#### **2-3-1 Les Relations SIF - CNF**

Les relations entre le SIF et le CNF doivent fonctionner dans les deux sens. Le SIF aide tout d'abord le CNF dans sa fonction de décideur, en lui fournissant les informations qui lui permettront de prendre des décisions. Il pourra ensuite valoriser à l'échelle nationale le CNF dans son rôle de diffuseur national des informations sur la fiscalité. Dans l'autre sens, le CNF aide le SIF à obtenir en temps voulu les informations nécessaires des pourvoyeurs d'informations et fait pression sur le SIF pour qu'il sorte les données et les analyses en temps voulu et en respectant la qualité requise. Le CNF agit sur le SIF comme facilitateur du travail (en évitant les blocages possibles) mais exerce aussi une pression sur lui (en l'obligeant à

jouer son rôle d'éveil).

### **2-5.1 Les relations entre le SIF et les Structures décentralisées (Comités régionaux).**

Les relations entre le SIF et les Comités régionaux sont d'ordre différent. Ces Comités régionaux sont à la fois pourvoyeurs et récipiendaires des informations. Ils sont à la fois fournisseurs de données quantitatives qui seront recoupées avec les autres données transmises par les structures officielles et par les départements, mais aussi qualitatives qui ne peuvent pas être considérées comme des données statistiques mais comme des indicateurs indirects de l'évolution de la situation.

Les Comités régionaux sont aussi les seuls à pouvoir transmettre régulièrement des données de suivi sur le terrain. Leurs relations avec le SIF doivent donc être très soignées. Dans l'autre sens, le SIF valorise le rôle des Comités régionaux dans la coordination et le suivi des actions liées à la fiscalité.

Au fur et à mesure de l'installation du SIF et des Comités régionaux, il faut se convaincre sérieusement que pour être durable, ce système doit être évolutif: la composition des Comités nationaux et régionaux doit être remise en cause en fonction des circonstances, des problèmes sociaux ou économiques, etc. Les fiches de liaison des Comités régionaux doivent, bien entendu, être constamment adaptées pour améliorer la précision.

### **2-3-3 Les structures décentralisées de la fiscalité (Direction provinciale et régionale de l'impôt).**

Comme on l'a vu au cours des points précédents (premières étapes de montage du SIF), le contact régulier avec les responsables de la collecte et de traitement des informations sur le terrain et au niveau provincial, régional ou des districts, est indispensable. C'est autour des responsables régionaux et districts que s'organise l'information primaire. Ils sont les piliers de l'information primaire car ils assurent la collecte sur le terrain mais aussi parce qu'ils sont les seuls à pouvoir dire si ces informations sont réelles ou si elles ont été modifiées.

Pour permettre à la fois une valorisation des cadres de terrain dans le système et garantir à long terme l'amélioration de la circulation et du contrôle des données, il convient d'organiser à un niveau administratif décentralisé un comité de fiscalité (régional ou district). Ce Comité peut être placé sous la coordination du Responsable de la Direction Régionale ce qui nous a donné les meilleurs résultats ou fonctionner de manière autonome.

Les Comités régionaux de fiscalité seront chargés de,

- remplir régulièrement les fiches de suivi de la fiscalité et de les faire parvenir au SIF en temps voulu;

- analyser l'évolution locale de la fiscalité, alerter la Direction Régionale, dès les premières indices d'une anomalie;
- rédiger des articles sur la fiscalité pour la presse et le bulletin SIF; tenir une base de données régionale de l'évolution de la Fiscalité, etc.

### **2-3-3-1 L'organisation multidisciplinaire au niveau décentralisé.**

En fonction de la densité de la population, des systèmes de communication ou du nombre de cadres de terrain, il peut être nécessaire d'organiser plusieurs niveaux de coordination locale des acteurs de la fiscalité. On peut par exemple établir des comités locaux dans les districts et un comité régional au niveau de la région. Quel que soit le système choisi, il faut toutefois s'assurer qu'il sera composé de membres permanents d'acteurs réguliers de la sécurité des données et représentant tous les acteurs. La cohérence des informations sera vérifiée au niveau régional avant de les synthétiser et de les transmettre au SIF.

**Tableau n°01 : La synthèse du système d'information décentralisé**

On peut imaginer un système de ce type	Comité régional	Responsable district
<b>SIF</b>	Encadreur	Responsables Statistiques Animateurs etc.;

Source : Investigation personnel, juin 2011

Bien entendu, l'organisation proposée et la mise en place concrète des comités (régionaux et comités locaux), supposent la participation effective de tous les acteurs du système qui y sont, étant le plus important, à la fois pourvoyeurs et demandeurs d'informations.

Il sera par la suite nécessaire que l'existence de ces comités décentralisés (leur composition, leur responsabilité, leur système de réunion et les moyens dont ils disposent) soit formalisée par un texte légal ou selon d'autres modalités juridiques leur garantissant des statuts pérennes. L'une des fonctions principales de ces structures décentralisées sera le suivi des informations des groupes à risques fiscales.

### **2-3-3-2 Les relations formelles entre les structures décentralisées et le SIF**

La première relation formelle s'effectue par le biais de la fiche (électronique ou physique) que les structures décentralisées doivent envoyer périodiquement au SIF (tous les mois ou à tout autre fréquence régulière). Cette fiche, dont la forme et le contenu peuvent

évoluer dans le temps, doit être élaborée par l'équipe du SIF en collaboration étroite avec les responsables régionaux.

La fiche peut évoluer en fonction des adaptations progressives et des progrès réalisés; elle peut aussi être différente d'une année à l'autre (pour s'adapter aux évolutions socio-économiques ou de l'environnement des affaires) et selon aussi les régions.

Il est souhaitable que les structures décentralisées et le SIF soient reliées par modem. Mais bien entendu, dans les zones où il n'y a ni électricité ni téléphone, les communications pourront se faire par radio ou en remettant directement des documents physiques, ou encore par tous autres moyens adaptés à la situation.

### **2-3-3-3 La nécessité de structures locales**

Comme on l'a vu plus haut, il est parfois intéressant de créer des Comités locaux de fiscalité. Ce choix est nécessaire si la région est très vaste, les districts très différentes les unes des autres ou simplement si les responsables locaux préfèrent cette forme de décentralisation plus poussée. Dans cette hypothèse il faudra penser à élaborer des statuts et à doter ces Comités locaux de ressources propres.

## **3. Organisation des groupes techniques pluridisciplinaires de suivi du SIF**

### **3-1 Les groupes de travail**

On a présenté la nécessité d'organiser des groupes de travail interdisciplinaires dans chacun des domaines-clefs de la fiscalité. Les fonctions originelles des départements fiscaux, qui doivent être les bases institutionnelles de définition et de montage du SIF, devront évoluer au fur et à mesure du rodage du système. Il faut à tout prix éviter la routine de ces structures. Pour éviter ces risques, chaque département fiscal doit développer une dynamique propre, prendre des responsabilités importantes dans la préparation des articles destinés à la presse et aux bulletins internes et garantir à ses membres un intérêt renouvelé, tant technique que personnel. Il faut donc que la participation active au niveau départemental soit valorisée comme suit,

- Le SIF doit assurer aux membres de chaque département des formations qui leur sont nécessaires (Informatique, gestion des données, journalisme, etc.).

Il doit leur assurer l'accès à toutes les données disponibles.

Le CNF joue aussi un rôle dans cette valorisation des membres des départements: les décideurs au niveau national doivent chacun soutenir et valoriser leurs propres cadres et vérifier leur place dans le système. Les partenaires doivent assurer l'appui nécessaire aux pourvoyeurs d'information du système.

Dès les étapes de montage du système, il faut que chacun soit conscient de sa place dans le

système, de la nécessité de sa présence et des possibilités d'évolution du système en fonction tant de l'évolution des problèmes nationaux de fiscalité, que de l'évolution institutionnelle nationale.

### **3-2 Le montage de la base de données et du Tableau de bord.**

Le montage primaire de la base de données et du Tableau de bord doit se faire à partir de la liste des indicateurs et des modalités de gestion approuvées au cours des réunions de validation.

Le bulletin servant de dialogue entre le SIF, les pourvoyeurs de données et les récipiendaires de l'information, doit inclure un article expliquant tout le système. Cet article, qui pourrait s'intituler «Nouvelles du SIF», doit donner les informations sur le travail du système dans son ensemble: réunions du CNF, travaux des chefs de départements, cours de formation du personnel, nouvelles structures régionales, etc. Il doit aussi donner des indications sur tous les changements faits ou les adaptations apportées au système.

#### **3-2-1 La Proposition d'indicateurs :**

Toute proposition de changement dans la liste des indicateurs et des autres informations de la base de données et du Tableau de bord doit être discutée par les responsables de chaque département correspondant. Une fois la nécessité d'un changement établie, il sera nécessaire de clarifier les conséquences de ce changement sur les fiches des Comités régionaux, la périodicité de ces données, etc. Une note technique claire, expliquant les comptes tenus de ce changement, devra être portée au CNF pour avis.

C'est le CNF, agissant à titre de Conseiller du SIF, qui décidera finalement de tout changement. Les changements approuvés devront être mis en œuvre à la fois pour l'obtention régulière des nouvelles informations selon la périodicité décidée. Une petite note dans le bulletin expliquera à tous ce changement.

Comme susmentionné, toute modification du système (et il doit y en avoir, car un tel système doit obligatoirement évoluer) doit être bien analysée et la décision finale relève toujours du CNF. La mise en œuvre de ces changements sera bien entendu de la compétence de tous, en collaboration avec les concernés du système (Comités régionaux, départements fiscaux, etc.).

### **4- Etablissement d'un système de contrôle régulier et d'amélioration du SIF par le comité national de fiscalité.**

Il faut absolument que le CNF se sente le «chef» du SIF et que le SIF comprenne qu'il est un instrument du CNF, même si son rôle est fondamental.

Il faut régulièrement affirmer et réaffirmer ce principe.

Le CNF doit donc, à intervalles réguliers, mettre le contrôle du SIF à son ordre du jour et examiner les points suivants:

- Évolution du système pendant cette période de temps (nouveaux indicateurs, nouveau accord, changement de personnel, etc.);
- Problèmes rencontrés pendant cette période et solutions qui y ont été apportées; nécessité d'évolution du système (méthodologique, gestionnaire, technique, humaine, etc.) et discussion des solutions proposées (incluant leurs coûts et calendrier d'application) pour rendre le système plus fonctionnel; Etc.

Ce contrôle doit se terminer par une synthèse claire des décisions prises par le CNF et des instructions données au SIF pour la période à venir.

Il faut éviter à tout prix que le SIF reçoive des ordres ou subisse des influences des organismes ou de personnes en dehors du CNF, mais il faut aussi, comme susmentionné, que le SIF reste un instrument d'exécution des ordres du CNF et ne prenne pas d'initiatives propres, si ce n'est celles qui seront mises en discussion au CNF et soumises à sa décision. L'un ou l'autre des membres du CNF ne devrait pas individuellement pouvoir influer sur le système d'information. Une transparence complète des informations utilisées par le SIF et de leur traitement reste la garantie de l'efficacité et de la pérennité du système.

#### **5-Publication des bulletins, émission de radiotélévision, courriers électroniques, site internet et autres supports d'informations, etc.**

A une époque où l'information est omniprésente, où les technologies de traitement et de diffusion sont de plus en plus nombreuses, mais aussi de plus en plus simples à utiliser, les activités d'information et de communication sur la fiscalité doivent bien sûr utiliser le maximum de ces moyens, tout en s'assurant que le message sera bien compris et utile aux acteurs. Il ne faut pas oublier que les moyens de communication plus traditionnels (affichage, rôle, circulaire, radio rurale, réunions publiques, etc.) restent un système important de diffusion des informations dans les sociétés traditionnelles. La place du marché est encore souvent un lieu privilégié d'échange d'informations.

Dans ce projet en cours, trois types de supports sont principalement utilisés :

- Le bulletin d'information (périodique) est un document généralement court, produit à peu de frais, contenant des informations sur l'état à un instant donné de la fiscalité et sur les prévisions, ainsi que quelques articles plus descriptifs sur les activités du SIF, susceptibles de donner au lecteur une bonne vision du fonctionnement et de l'évolution du système. Dans les SIF qui disposent de courrier électronique, les bulletins peuvent aussi être envoyés à certains clients sous cette forme.

- Les émissions radio- télévision (nationale et/ou locale) sont utilisées surtout comme support aux suivis des informations car elles peuvent être déterminantes pour les acteurs. Ce genre de support coûte d'ordinaire cher et il est nécessaire de bien préparer les émissions qui doivent être très claires, très courtes et à des plages horaires qui conviennent aux cibles.
- Les insertions dans la presse écrite locale ou articles en lignes (en langues malagasy ou étrangères) sont souvent très utiles, ils touchent beaucoup plus de lecteurs que le bulletin périodique, très spécialisé et les émissions radio, généralement très ciblées.

Il existe cependant bien d'autres moyens qu'il faut utiliser selon le cas,

L'affichage des informations en langues malagasy et française, soutenu, par un dessin très clair et compréhensible par tous, reste un moyen important de diffusion au niveau local. Le courrier électronique ou les sites Internet peuvent aussi être utilisés comme support pour des clients ciblés (exemple le cas du NIF en ligne, ...). Une diffusion massive d'informations par téléphone (sous forme d'appel vocal ou de texto) pourrait aussi être envisagée. C'est déjà dans les zones où le téléphone est présent.

Dans ces différents types de moyens, le responsable doit se poser clairement les questions suivantes :

- Quels sont les supports de diffusion les plus appropriés et pourquoi?
- Doit-on utiliser des moyens de diffusion de masse?
- Quel public veut-on atteindre par chacun de ses supports?
- Quel sera le meilleur format?
- Le meilleur langage et dialecte?
- Comment combiner les supports modernes et traditionnels pour se mettre en contact avec la population que l'on souhaite toucher ? etc.

### **Section 3 : Détermination de coût du système d'information fiscale malgache**

Le contrôle des coûts de l'information n'est possible que si l'on détermine les dépenses y afférentes à sa réalisation. Aussi nous faut-il définir ces coûts et nous concentrer sur leur structure.

#### **3-1-Définition des coûts de l'information fiscale**

Un coût d'information est la somme de charges nécessaires à l'élaboration ou au fonctionnement d'une activité, en l'occurrence de la gestion de l'information.

Un coût se définit par le coût complet et le coût d'activité et sa structure. Le coût complet est un coût traditionnel et économique qui se traduit par le coût partiel c'est dire le coût direct et variable comme le budget de fonctionnement.

Le coût d'activité et sa structure : Ce coût est défini par son niveau son objet, sa délimitation, le moment de son calcul et son contenu (activité, fonction, produit), comme celui de l'enquête et des relations publiques.

### **3-2-Les coûts fixes et coûts variables liés à la gestion de l'information fiscale.**

Ils sont inséparables de la structure même du système de gestion de l'information fiscale existant, ce qui permet d'en déduire le fonctionnement du système et sa capacité.

Le but premier étant de créer un flux d'informations catalyseur. La mesure des coûts fixes de l'information dépend donc de la capacité d'absorption et de traitement de l'information offerte par le système. Les coûts variables dépendent logiquement de la nature des informations, du volume d'informations traitées. Ces coûts varient sensiblement selon le degré de formalisation d'une donnée. Il s'agit des informations données par les partenaires (INSTAT, BM, les administrations régionales décentralisées) ou des informations internes fournies par le système fiscal malgache

### **3-3 Structure des coûts de l'information.**

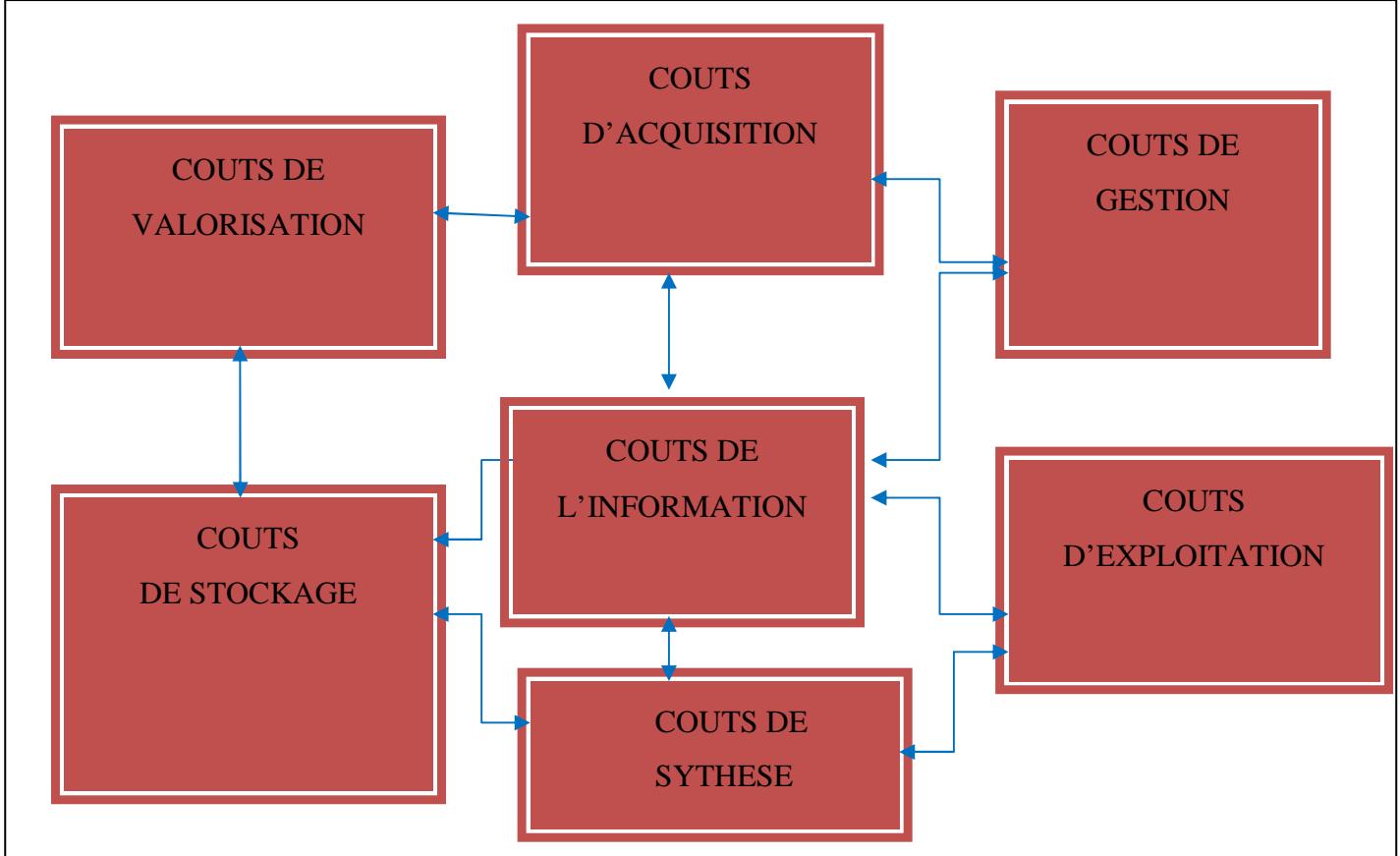
S'inscrivant dans le cadre des coûts variables liés à l'activité du système de gestion de l'information fiscale, la structure des coûts de l'information doit être étudiée afin que l'administration puisse contrôler ses coûts. A l'égard de l'analyse systématique que des flux d'information, les données franchissent des étapes et à chacune de ces étapes correspondent des charges ou coûts à payer.

Au sein des centres fiscaux régionaux, le recueil des informations s'obtient par l'enquête ou par la consultation des documents disponibles en place. Le but est de connaître l'évolution en nombre des contribuables et leurs situations fiscales. Quant à la Direction Centrale, elle réalise la synthèse de toutes les informations issues des centres fiscaux régionaux et des autres entités rattachées à la DGI.

Dès lors, en suivant ces étapes de la vie d'une information depuis l'acquisition de celle-ci jusqu'à sa synthèse qui la rend utilisable et consommable, nous allons pouvoir reconstituer le coût global d'une information.

#### **Schéma n°05 : Schéma de la structure des coûts pour le système d'information fiscal.**

# **LE SYSTEME D'INFORMATION**



Source : Investigation Personnelle, septembre 2010

### **3-3-1 Les coûts d'acquisition.**

Par définition, ces coûts représentent la partie visible de « l'iceberg » car au contact d'un contribuable, une donnée est peu onéreuse, alors que les coûts induits nécessaires pour la rendre exploitable sont plus importants. Juger la valeur d'une information à son simple coût d'acquisition est restrictif et dangereux.

### **3-3-2 Les coûts de valorisation.**

Le coût de valorisation dépend du degré de formalisation de l'information acquise ou recueillie. Toutefois, moins une information est formalisée, plus ses coûts de valorisation sont importants, et vis versa. On ne constate pas une procédure légale des circuits et d'utilisation des informations afin de prendre des décisions à adopter au sein de la DGI.

**Prenons l'exemple 1** : Une étude documentaire de l'offre des données brutes et essentiellement quantitatives nécessite un travail de valorisation conséquent pour la DGI. La réalisation d'une véritable étude, offre pour sa part des informations élaborées et directement exploitables pour les décideurs.

**Exemple 2 :** Un fichier brut inutile en état peut servir de base à une opération d'identification, puis à une campagne de qualification de ce même fichier.

Les coûts de valorisation représentent les taxes téléphoniques, la formation des acteurs, les coûts horaires de saisie des données recueillies et les coûts d'immobilisation du centre informatique, etc.

### **3-3-3 Les coûts de gestion.**

Ces coûts sont polymorphes, très variables et correspondent à une charge incontournable lorsque la Direction détient une source, ou encore un outil de gestion de l'information évolué, lequel, sans entretien, périrait. Le fonctionnement d'une base de données nécessite non seulement des mises à jour régulières, mais également des enrichissements périodiques permettant de suivre l'évolution des besoins de l'entreprise. C'est pourquoi une base de données doit être évolutive et se prêter à l'introduction de nouveaux critères de segmentation, de tri, d'historisation, d'analyse et d'incorporation de nouveaux outils statistiques. Les coûts inhérents à la gestion d'une base de données sont donc conséquents, aussi bien en terme de moyens techniques qu'humains.

### **3-3-4 Les coûts de stockage.**

Prenons l'exemple classique des archives comptables ou même des archives marketing d'une société de plus de cinq (5) ans. Il est clair que l'historique de l'entreprise est primordiale et sert d'élément de prise de décision. Il faut donc conserver ces données vitales, tant économique que culturelles de manière formalisée, afin de pouvoir les consulter en temps réel dès que le besoin s'en fait sentir. La technique la plus moderne et la plus adaptée sera celle de la Gestion Electronique de Documents qui sera traitée d'une manière détaillée dans la partie qui suit. Cette gestion indispensable est représentée par un coût important qui s'amplifie croît avec l'âge, la taille et la structure de l'entreprise. Ce coût de stockage constitue une charge inévitable car une entreprise privée de son 'histoire' devient aveugle et amnésique de surcroît.

### **3-3-5 les coûts de synthèse.**

La synthèse de données correspond au stade ultime de formalisation de l'information et la rend directement opérationnelle, utilisable par les décideurs. Il en va ainsi, entre autres, toutes les données quantitatives ou financières organisées sous forme de tableau de bord, de schéma synoptique résumant un processus de production, ou encore d'un écran sommant le potentiel d'une base de données en fonction de ses principaux critères de segmentation.

Par conséquent, la synthèse de l'information représente une charge variable primordiale afin de rendre un ensemble de données lisibles intelligibles et encore exploitables.

### **3-3-6 les couts 'd'exploitation**

Une information ayant franchi les étapes d'acquisition, de valorisation, de gestion, de stockage et de synthèse ressemblerait à une « voiture sans roues » si l'on ne la rendait pas exploitable.

Ce serait en quelque sorte un investissement effectué en pure perte. L'exploitation d'une source d'information ou encore d'un ensemble de données mobilise des moyens techniques (informatique...) ou humains, représentant à ce titre une charge ou un coût supplémentaire. Ainsi l'édition d'un fichier issu d'une base de données constitue un coût d'exploitation classique.

### **3-4- Pourquoi contrôler les coûts de l'information ?**

Dans le cadre d'une politique « d'information management », l'information constitue le 3<sup>ème</sup> flux catalyseur, des flux physique et financier ; de ce fait, devient à part entière une source de profits, d'économies et de productivité indispensable.

Si la DGI veut créer, développer, gérer et optimiser ce flux d'informations, il faut en maîtriser les coûts car l'information coûte cher. Elle joue le rôle de catalyseur au niveau de la prise de décision. Cette information doit être exploitable, sélectionnée et accessible en temps réel. L'exploitation de l'information est la source de matière consommable par la DGI, tout comme un flux financier, il est source de profits.

### **3-4-1 les Problèmes de coûts de non-information**

Les coûts de-non information sont supérieurs aux coûts de l'information. A ce titre, les exemples sont nombreux, sans qu'il soit nécessaire de les démontrer avec détails et tout aussi signifiant. Le fait de négliger la gestion d'une information aura toujours les conséquences futures.

**Exemple :** Quelque soit notre métier, par rapport à une conjonction en permanente évolution, les besoins de l'assiette fiscale sont extrêmement variables.

Ainsi, vous faut-il aller au devant de la demande, identifier ses tendances, prévoir ses humeurs, rechercher les motivations des contribuables, donc étudier pour comprendre, ne pas être dépassé et agir en conséquence. En quelque sorte, il est vital de « tendre l'oreille » et « d'ouvrir les yeux ». Aussi, l'avenir du développement des recettes fiscaux d'un pays est elle liée à l'efficacité d'une synthèse de veille informationnelle, technique et technologique et même juridique.

## **2-4-2 Le coût de la -non utilisation d'une information est supérieur à son coût d'acquisition.**

En effet, nombreuses études sont menées à grands frais sans que les conclusions soient suivies d'action, sans compter les informations formalisées présentant des coûts de gestion, de stockage et d'exploitation élevés et qui, soit ne sont pas utilisées, soit le sont trop tardivement, alors que toute information est périssable.

Prenons encore l'exemple d'un simple fichier loué à 100 Ariary l'adresse, lequel ne sera utilisé qu'au bout de 6 mois suite à un report de l'opération initialement prévue.

Or, au bout de 6 mois, environ 30% des adresses sont périmées, vous perdrez ainsi les frais de routage, le coût unitaire de votre message (colis ou mailing) et les frais d'affranchissement rapportés à ces 30% d'adresses obsolètes.

De même 30% de votre opération sera hors cible, donc susceptible de vous attirer l'inimitié de ces nouveaux destinataires.

Sur quelques milliers d'adresses, le coût de la non-utilisation de ce fichier durant 6 mois sera à n'en pas douter supérieur à celui de son acquisition. Ce à quoi vous pouvez rajouter le manque à gagner sur les 30% de la cible initiale qui s'avère non couverte.

## **2-4-3 L'approche fiscale.**

Par conséquent, toute une politique de gestion stratégique de l'information fiscale est tributaire d'une approche des coûts de l'information pour que son retour sur l'investissement soit quantifiable.

Pour ce faire, une triple approche est nécessaire :

- **Prévisionnelle** : C'est un acte préalable à toute acquisition de ses coûts de gestion et d'exploitation, pour mesurer sa rentabilité à venir.

- **En temps réel** : C'est le partenariat avec les bailleurs et partenaires techniques et financiers, et entreprises (mesures et info...). À chaque instant, on devrait, grâce à ce système de gestion de l'information, être à même de contrôler l'évolution des coûts inhérents à la gestion d'une information ou d'une source.

En effet, tant que son rapport est justifié économiquement, la mesure en temps réel de son coût de revient permet la poursuite de cet investissement ou dans le cas contraire d'y mettre fin. Dans le cadre du contrôle des coûts de l'information, les mesures en temps réel sont donc primordiales pour prendre une décision.

- **Historique** : Bien gérer l'information est nécessaire au fonctionnement de la DGI, si ses outils de gestion de l'information ne lui permettent pas le calcul de son retour sur l'investissement, la mesure des coûts historiques devra être réel.

Dans ce chapitre, nous avons vu la proposition d'amélioration du système d'information fiscale en tenant compte de processus de montage de ce système. D'après l'enquête auprès de l'utilisateur, l'indicateur nécessaire à la base de données et les circulations de données constituent les grands points pour le processus de montage du système d'information fiscal. La validation des indicateurs ainsi que les types et les supports d'informations à diffuser aux utilisateurs doivent être considérés afin que les informations fiscales soient fiables. Les organisations du comité National et des comités Régionaux de fiscalité, l'organisation de groupe technique, l'établissement d'un système de contrôle régulier, la publication de bulletin, l'émission radiotélévisée, le Courrier électronique sont tous les moyens permettant le renforcement de la recherche de l'information fiscale, de son traitement et son mode de diffusion. L'implantation de ce système est générée d'un coût fixe et d'un coût variable. Ces coûts doivent être maîtrisés par la DGI.

## **CHAPITRE II : LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES AGENTS FISCAUX ET LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL**

---

Ce chapitre nous montrera l'amélioration au niveau de la capacité des agents fiscaux et surtout du responsable du système d'information fiscale ou bien même du responsable des informations fiscales. Le recrutement du responsable du système d'information avec le contrôleur d'information est très intéressant pour la DGI.

### **Section 1 : Le renforcement de la capacité des agents fiscaux.**

Comme nous avons vu, le personnel administratif de la DGI peut être qualifié dans le domaine du système d'information. Il a toujours besoin d'être formé, de bénéficier de connaissance pratique et théorique suivant leur responsabilité et l'objectif de la Direction générale des Impôts.

#### **1-1 La formation :**

La formation est un partage d'idées académiques et d'expériences sur un tel poste de travail bien déterminé. L'augmentation des connaissances acquises ou non est assurée par la formation d'un personnel de l'organisme. Comme la Direction générale des Impôts ne dispose pas du personnel compétent pour assurer la gestion des informations fiscales ou bien du système d'information fiscale, il est indispensable de mettre en place un système de formation permanent pour assurer la viabilité des informations fiscales et la pérennité des méthodes utilisées pour le système d'information fiscale.

#### **1-2 Le programme de la formation :**

Il est nécessaire de former tous les agents fiscaux qui sont concernés pour le système d'information fiscal et le personnel qui doit manipuler ou exploiter les informations de la DGI. En effet si l'information n'est pas bien arrivée à terme de la fiabilité, cela risquerait de perdre son sens et de changer l'assiette fiscale.

La DGI a le privilège pour le choix de la date ou de la session de série de formations portant sur la gestion de l'information fiscale ou sur le système d'information fiscale.

L'avoir du personnel compétent pour la gestion de l'information fiscale est l'un des facteurs clés de la réussite pour la DGI. Comme le proverbe dit « qui détient l'information, détient le pouvoir », c'est-à-dire qu'obtenir toutes les informations concernant la fiscalité à Madagascar ou dans la région d'Analambana s'avère être le moyen le plus efficace et efficient pour atteindre les objectifs de l'administration fiscale. Cela permet l'élargissement des assiettes fiscales et l'augmentation du taux de recouvrement fiscal.

### **1-2      Limite de la formation :**

Il est évident que les agents fiscaux de la DGI occupent déjà son propre poste de travail et que les attributions et les missions sont déjà bien déterminés, etc. L'affectation de personnel n'est donc pas favorable pour la direction, mais la formation assure tout simplement un complément des connaissances et d'expériences. Il s'agit d'une forme d'aide permettant d'accomplir ses tâches quotidiennes surtout la gestion de l'information fiscale.

### **Section 2 : Recrutement du personnel responsable du système d'information fiscale de la DGI.**

Le système d'information fiscal de la DGI est mis en place pour être géré par des personnes compétentes et spécialistes. La création d'un Service du Système d'Information Fiscale est très intéressante pour la DGI d'après notre investigation au sein de la direction.

#### **2-1 La Création d'un poste de travail :**

La création d'un nouveau poste de travail conduira à l'établissement d'une nouvelle structure d'organisation. La décision de créer ce poste est réservée à l'organe de décision au sein de la Direction Générale des impôts. Si la DGI a encore la possibilité de créer un autre poste, recruter une autre personne est recommandé.

#### **2-2 Le Service du Système d'Information Fiscal (SSIF).**

Avant de recruter le personnel, il faut d'abord définir le nouveau poste. Pour notre cas, le nouveau poste est le Service du Système d'Information Fiscal (SSIF). Toutes les informations fiscales ou non fiscales que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la Direction Générale des Impôts seront gérées par ce service. La gestion de toutes les informations fiscales de la DGI est résumée ci-après :

- Collecter les informations fiscales auprès de la Population Malgache.
- Identifier et analyser les informations auprès du contribuable, du secteur formel, du secteur informel.
- Chercher et Identifier les contribuables potentiels.
- Gérer autant que possible les informations fiscales de la DGI (la collecte, le traitement, la sauvegarde, la diffusion et le recyclage des informations fiscales de la Direction Générale des Impôts).

## **Les Ressources Humaines.**

L’organisation des Ressources Humaines est une étape importante de la mise en œuvre des politiques de l’emploi. Elle représente souvent des dépenses considérables.

On a constaté que le personnel de la DGI a déjà ses propres missions et comme le Service Système d’Information Fiscale est encore un organe à cour donc, il s’avère important de recruter de nouveaux agents.

### **2-3-1 Les différentes techniques de planifications.**

Pour atteindre les objectifs fixés. La DGI devrait formuler les stratégies qui définissent le cadre, le contenu global des objectifs, les ressources exploitées et les indicateurs. Elle établira des procédures en vue d’exécuter la gestion opérationnelle du système d’information fiscale jusqu’à la prise de décision. Ces procédures définissent les méthodes qui devront être utilisées dans l’exécution des actions prévues. L’organisation toute entière doit obéir aux procédures. Les programmes et les budgets sont portés des buts, des politiques, de procédure, de distribution de tâche, d’étapes à franchir, des ressources et d’autres éléments pour mener une action à terme.

### **2-4 Le Recrutement proprement dit.**

Le recrutement est une phase d’action pour la Direction Générale des Impôts. La DGI doit recruter des candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper le poste du Service du système d’information fiscale. Avant de procéder au recrutement, la planification des ressources humaines et des emplois est la principale tâche de la direction.

#### **2-4-1 La qualité de la candidature**

Pour le Service du système d’Information Fiscale, le profil exigé devrait être comme suit :

**Tableau n 2 Pour le chef de service**

<b>Qualifications requises</b>	<b>Ses attributions</b>
Titulaire d’un diplôme d’études approfondis (DEA) en sciences de Gestion ou en Sciences Economie.	Contrôler la gestion du système d’information fiscale de la DGI. Gérer le personnel du SSIF.
4 années d’expérience professionnelle en gestion du système d’information.	Prendre des décisions en terme du système d’information fiscale
Bonne capacité d’analyse et de créativité.	Gérer les carrières du SSIF.
Capacité de formalisation	Assurer la gestion budgétaire du personnel et les moyens du SSIF.
Rigoureux	

Avoir le sens du service et le souhait de développement des connaissances Communication aisée Maîtrise parfaite des langues anglaise et française Niveau supérieur de l'informatique.	
--	--

**Source : Investigation personnelle**

**Tableau n 3 Pour l'équipe du SSIF :**

<b>Profil :</b>	<b>Ses attributions</b>
Titulaire du diplôme de maîtrise en gestion ou en communication ou équivalent	Gérer le tableau de bord de l'information.
2 ans d'expériences	Collecter, Traiter, Analyser et diffuser les informations fiscales.
Bonne capacité d'analyse de données	Mettre en action la décision du sommet stratégique.
Maîtrise parfaite des langues anglaise et française	Comparer les résultats de l'information.
Haute capacité rédactionnel	Déetecter les informations.
Communication aisée	

**Source : Investigation personnelle**

#### **2-4-2 Le coût et les motivations engendrées :**

Le coût d'acquisition du personnel responsable du système d'information fiscale doit être proportionnel à la catégorie en vigueur.

#### **2-4-3 Les moyens utilisés :**

Des moyens financiers, matériels ou informationnels doivent être mis à la disposition des agents responsables du Service du Système d'Information Fiscale.

### **3- LES RESULTATS ATTENDUS**

Nous avons beaucoup de résultats attendus pour cette étude. La bonne marche du système d'information fiscale au sein de la DGI conduira à la fiabilité, à l'augmentation des informations fiscale à Madagascar.

Le système d'information fiscale bien organisé est le reflet de l'efficacité et de l'efficience pour l'utilisation de ce système.

Le système d'information fiscale formel a le rôle d'augmenter et d'élargir les assiettes fiscales à Madagascar. Ce système pourrait être le pilier d'aide de prise de décision au niveau local, régional et national.

Ce système d'information fiscale assure la bonne relation entre l'environnement interne et externe de l'administration fiscale.

### **3-Les impacts d'installation du système d'information fiscale chez la DGI.**

Le montage du SIF et le renforcement de la capacité des agents fiscaux ont des impacts ou des changements au niveau de l'organisation et de la structure de la Direction générale des Impôts. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, mais d'après notre analyse et nos propositions nous avons constaté que les plus dominants sont les impacts positifs.

#### **4-1 Impacts positifs :**

Il existe plusieurs autres types de systèmes d'information qui bénéficieront à l'entreprise. Toutefois, celle-ci devra définir, selon son budget et ses objectifs, quels sont les systèmes les plus avantageux pour elle.

Une meilleure prise de décision par les dirigeants et les employés et une information concrète, utile et rapidement disponible, sont deux avantages parmi tant d'autres qu'offre la possibilité des systèmes d'information.

Le but est de répondre au mieux les acteurs et les parties prenantes du système. Avant de pouvoir personnaliser les réponses du système, il est nécessaire de connaître les besoins des parties prenantes, du contexte d'utilisation des informations qu'ils cherchent, leurs rôles et leurs comportements. Dans notre optique, l'avènement d'un SIF se fait par l'intégration des comportements des acteurs.

Bref, la mise en œuvre de ces solutions et recommandations conduirait la DGI à atteindre son objectif d'élargissement de l'assiette fiscale, d'augmentation de taux de pression fiscale et d'augmentation du taux de recouvrement fiscal.

#### **4-2 Impacts négatifs :**

L'implantation d'un poste de travail du Service du Système d'Information au sein de la Direction Générale des Impôts conduira à un changement structurel et organisationnel de cette direction. La DGI devra adopter la politique d'élargissement et d'enrichissement de fonction. Cet élargissement et enrichissement devraient être engendré du coût d'installation que ce soit financiers ou temporelle.

Ce chapitre nous a évoqué les solutions et les recommandations pour la mise en place de Service du Système d'Information Fiscale (SSIF). Le renforcement de la capacité des agents fiscaux dans le domaine de l'information est important pour la DGI. Des propositions sur la procédure de création de ce service sont avancées ainsi que celles du recrutement du personnel.

### CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Nous rappelons que le but du projet a été de concevoir et de réaliser une application permettant d'améliorer la gestion des SIF de la DGI.

Ce projet apporte une certaine organisation au niveau de la direction et facilite le travail du service administratif et financier dans le suivi des informations sur les employés de la DGI.

Il faut toujours améliorer le système selon les besoins de l'utilisateur et surtout selon l'évolution de l'environnement des affaires. Plusieurs étapes devraient être suivies pour aboutir aux résultats attendus à commencer par l'analyse de l'existant, puis la conception et la modélisation.

La réalisation de ce projet nous a apporté une nouvelle considération de la fiscalité malagasy ainsi que son fonctionnement. Cela nous a donné aussi une notion sur la manière dont on doit gérer les informations, le mécanisme du nouveau système, les outils et notamment la gestion des ressources humaines.

# CONCLUSION GENERALE

---

Les systèmes d'information sont, aujourd'hui, une priorité pour les entreprises et entités qui désirent être plus compétitives. Il est d'ailleurs difficile de gérer une organisation moderne sans connaître les principes de base des systèmes d'information.

Les systèmes d'information permettent à une organisation d'être plus concurrentielle et efficace face à son environnement externe. On ne peut pas penser à gérer une entreprise ou une entité de grande envergure, tout en offrant des produits et services de qualité, sans posséder un système d'information adéquat.

Ici, notre système d'information fiscale comprend quatre éléments principaux pour l'organisation dans son ensemble. Les systèmes de collecte et de traitement assistent le niveau opérationnel de la direction. Les systèmes de gestion et de stockage d'information renseignent les décideurs sur la situation budgétaire et financière de l'Etat. Les systèmes d'aide à la décision appuient les décideurs du Trésor public dans les décisions stratégiques à court terme et à moyen terme. Et finalement, le système d'information soutiennent dans la prise de décision importante pour les dirigeants l'Etat malgache.

Depuis des années, l'Etat malgache, avec l'appui des bailleurs de fonds, a engagé de nombreuses réformes dans le domaine fiscal. Malgré ces efforts, le taux de pression fiscal est resté relativement faible par rapport aux normes internationales. Les facteurs expliquant la faiblesse des performances fiscales à Madagascar tiennent en partie aux réformes elles-mêmes :

Insuffisance des structures organisationnelles répondant aux exigences et à la performance souhaitées. Faible cohérence des réformes antérieures qui rendent difficile la situation actuelle de la DGI (exemple : La détaxation en 2006).

Manque de structure spécifique qui traite le système d'information fiscale, nerf de toute réforme au sein de la DGI.

La seconde famille des facteurs limitant les performances fiscales réside dans l'organisation de l'administration fiscale. Le découpage des compétences par type d'impôts entraîne la séparation des dossiers des contribuables et constitue une source d'inefficacité.

Cette répartition des compétences complique le contrôle des impôts, car la coordination entre les services fiscaux semble encore modeste malgré la mise en place des service on line. Le taux de contrôle est faible.

Le transfert des compétences en matière fiscale est limité et le rendement des impôts existants

est faible. Le SIF est un instrument de la DGI, son rôle est fondamental, Il faut régulièrement affirmer et réaffirmer ce principe.

Il faut éviter à tout prix à ce que le SIF reçoive des ordres ou subisse des influences des organismes ou des personnes extérieures à la DGI. Mais il faut aussi reconnaître, comme sus mentionné, que le SIF reste un instrument d'exécution des ordres de la DGI et ne prend pas d'initiatives propres, sauf celles qui seront prises en discussion avec les responsables de la direction et soumises à sa décision. Les membres de la DGI ne devraient pas influer individuellement sur le système d'information fiscale. La transparence complète des informations utilisées par le SIF et leur traitement restent la garantie de l'efficacité et de la pérennité du système.

Il est important qu'une organisation régionale reçoive régulièrement et rapidement des copies des bases de données sur la fiscalité de chaque région et province pour pouvoir préparer une synthèse de l'évolution des données disponibles, la stabilité et l'accès et d'en assurer la diffusion de la synthèse à toutes les parties prenantes et aux autres acteurs intéressés (les bailleurs par exemple).

Evidemment une telle base de données ne sera intéressante que si les informations parviennent rapidement à la DGI sous un format suffisamment standardisé pour permettre la connexion des différentes bases de données. Une bonne synthèse des données nationales devrait permettre aux décideurs d'informer les parties prenantes sur les besoins spécifiques et les décisions à prendre et nous avons une base de données des informations inter-états (régionale ou internationale).

Il existe, cependant, des données nécessaires au suivi de la fiscalité à caractère purement régional pour lesquelles une organisation régionale (la COI ou SADC par exemple) devrait prendre en charge la collecte, l'analyse et la diffusion des données fiscales. Il s'agit, en particulier, des problèmes liés aux échanges commerciaux à caractère régional (produits agricoles, vivres, etc.), aux systèmes de transport régionaux, aux problèmes douaniers, à l'harmonisation des politiques de taxation des produits de base.

La contrainte principale à laquelle se heurte le fonctionnement de cette base de concertation régionale est la volonté politique du gouvernement à collaborer avec les partenaires techniques et financiers.

L'élaboration de ce mémoire a été une expérience enrichissante pour nous stagiaire car il nous a permis à la fois d'appliquer les connaissances théoriques et d'augmenter les acquis en matière de compétences techniques, mais, surtout de nous familiariser et d'avoir un aperçu sur le métier d'un gestionnaire en milieu professionnel.

Cela nous a permis aussi d'acquérir une expérience presque complète au sein d'un grand établissement qui a son importance, avec une envergure non négligeable dans son domaine au niveau national tel que la Direction Générale des Impôts.

Nous avons prouvé à travers ce mémoire que « la réforme du système d'information fiscale est à des fins fiscales », elle occupe une place importante dans la Direction Générale des impôts malgache.

La recherche d'informations et l'amélioration du système de collecte et traitement des informations devront prendre en compte les points faibles mis en évidence en dotant à la DGI des moyens et en mettant en place le service du Système d'Information Fiscale au sein de sa Direction. Les informations de base doivent faciliter toutes les réformes et décisions relatives à la fiscalité. Mais cela suppose un effort certain de rigueur et d'organisation.

Cette démarche, empruntée d'ailleurs par toutes les administrations fiscales modernes, a largement démontré, en effet, sa pertinence et son efficacité au terme des recettes fiscales.

Mais la DGI et le SIF doivent être soutenus en moyens matériels et formations adéquats pour mener à bien ses missions.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**

### **Ouvrage :**

CERTA, « Le système d’information », du 19 janvier 2005-V1.0, page 1-3 ;

F. VILLENEUZE, « Procédures qualité-Définition d’un système d’information », 03 octobre 2000 ;

FERRETTI Raymond, Maître de Conférences à l’Université de RETZ « Droit fiscal » édition mai 2002 ;

GAUTIER Jean François « l’informel est-il une forme de fraude fiscal ? » Edition août 2000.

Page 6-12 ;

LAMBERT Thierry, Maître de Conférences à l’Université de Paris XIII, « Le contribuable face à l’administration fiscale »page 1-20 ;

LEHERISSEL Hervé, « A quoi sert vraiment l’impôt ? » sociétal N°33, 3<sup>ème</sup> trimestre 2001.page 1-6 ;

SASSON Jaque, « Urbanisation des systèmes d’information, hermès call, Management et informatique », édition 2008, page 1-20 ;

SILVESTRE Frank, Directeur de la société Fylab « le système d’information communicant », édition 2005-2006, page 6-17.

### **Textes administratives :**

DGI, code de conduite des Agents de l’administration fiscale, Arrêté N°68/14, 26 Mars 2008 ;

DGI, « Code Général des Impôts 2009 », édition 2009 ;

DGI, « Code Général des Impôts 2010 », édition 2010 ;

DGI, « Code Général des Impôts 2011 », édition 2011 ;

DGI, « Manuel de procédures des centres fiscaux » Edition 2010 ;

DGI, SERVICE INFORMATIQUE, « Système Uniformisé de Recouvrement Fiscal (SURF) », dernier mise à jour : Décembre 2003, page 1-55 ;

MINISTÈRE DE L’ECONOMIE ET DE FINANCES ET DU BUDGET, « Plan comptable général 2005 cohérent avec le normes comptables internationales (IRS/IFRS) ». Décret N°2004-272 du 18 février 2004 ;

PRESIDENCE DE LA HAUTE AUTORITE DE LA TRANSITION, « loi de finance 2011 » N°2010-001, du 22 décembre 2010. Page 6-13.et 61 ;

SERVICE D’ANALYSE ECONOMIQUE ET FISCALE (SAEF), « la politique fiscale 2009 », Edition 2009, page 1-22.

**Journaux** :

Gazette, La Vérité, 02 septembre 2011

Journal du BIANCO édition Mai 2009 ;

DGI, journal de la DGI 2011 ;

Journal de l'économie 2011 ;

**Rapport d'analyse** :

1<sup>ère</sup> COMMISSION « la programmation du contrôle fiscale : La recherche du renseignement et l'analyse-risque », édition 2007, page 47-48 ;

DG INSTAT, « tableau de bord de l'économie de Madagascar », édition juillet 2010,  
Page 1-18.

**Webiographie** :

Bureau Indépendant Anti-corruption (BIANCO) : <http://www.bianco-mg.org/>;

DGI Madagascar : [WWW.impôt.gov.mg/](http://WWW.impôt.gov.mg/);

Direction Générale de l'Institut National de la Statistique : [dginstat@moov.mg/](mailto:dginstat@moov.mg);

Ministère des Finances et du Budget : [http://www.mfb.gov.mg/](http://www.mfb.gov.mg);

Service de la Conjoncture et du Tableau de Bord : [tbe@moov.mg/](mailto:tbe@moov.mg);

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Système\\_d'information\\_tributaire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_d'information_tributaire).

## LISTE DES ANNEXES

<b>ANNEXES</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
ANNEXE I	Guide d'entretien et questionnaires et Questionnaires	XVIII- XIX
ANNEXE II	Calendrier fiscal	XX
: ANNEXE III	Statistique et délai de remboursement de TVA année 2009-2010	XXI- XXII
ANNEXE IV	Situation des recettes fiscales intérieures 2010	XXIII
ANNEXE V	Recette fiscale 2011	XXIV
ANNEXE VI	Extrait de Tableau de bord économique de secteur finances publiques page 13	XXV
ANNEXE VII	Situation budgétaire 2008-2011	XXVI
ANNEXE VIII	Avis aux contribuables	XXVII
ANNEXE IX	Avis aux contribuables	XXVIII
ANNEXE X	Abattement à la base des impôts et taxes	XXIX- XXX- XXXI

# **ANNEXES**

## GUIDE D'ENTRETIEN

- Au début de chaque année, est-ce que le fait d'avoir à remplir votre déclaration d'impôt constitue-t-il pour vous un souci ?
- De quelle manière, remplissez-vous habituellement votre déclaration ? vous la remplissez tout seul ?
- Pouvez-vous me dire à quel type de personne vous vous adresser pour vous aider ou pour remplir votre déclaration ?
- Pourquoi ne remplissez-vous pas votre déclaration vous-même ?
- Combien de temps vous faut-il pour remplir votre déclaration ?
- Trouvez-vous que la déclaration est-elle facile à remplir ?
- Pour quelles raisons avez-vous des difficultés ?
- Comment jugez-vous l'amabilité de la (des) personne(s) qui vous a répondu au téléphone ?
- Comment jugez-vous la clarté des réponses qui vous ont été données ?
- Comment jugez-vous le temps d'attente ?
- Comment jugez-vous la rapidité avec laquelle vous avez reçu des réponses ?
- Pouvez-vous me citer quatre services que l'Etat rend à la population grâce aux ressources fiscales ?
- Aimeriez-vous avoir plus d'information sur ce que devient l'argent des impôts ?
- Quelle forme devrait avoir cette information ?
- Jugez-vous que vous payez trop d'impôt par rapport à l'ensemble des prestations fournies par l'Etat à la société ?
- Pensez-vous que les ressources de l'Etat sont bien gérées ?

## QUESTIONNAIRE

### Quels types de rapport de service existe-t-il entre vous et vos supérieurs ?

Professionnels	<input type="checkbox"/>	D'autorité	<input type="checkbox"/>
Amicaux	<input type="checkbox"/>	De collaboration	<input type="checkbox"/>

### Quels moyens utilisez-vous pour communiquer avec vos collègues de service ?

Téléphone	<input type="checkbox"/>	Journal interne	<input type="checkbox"/>
Lettre et note de service	<input type="checkbox"/>	Réunion de travail	<input type="checkbox"/>
Conversation directe	<input type="checkbox"/>	Réseau informatique	<input type="checkbox"/>

### Ces moyens conviennent-ils à vos besoins professionnels ?

Exactement  En grande partie

Pas du tout  Pas tout à fait

**Combien de temps faut-il pour que l'information en partant de votre supérieur hiérarchique vous parvienne ?**

En temps réel  En différé (combien de temps ?)

Trop tard

**Etes-vous satisfait de la manière dont la Direction informe le personnel ?**

Satisfait  Pas satisfait

Peu satisfait

**Comment apprécie-t-on l'impact d'une information dans votre service ?**

**Comment apprenez-vous les grandes décisions prises par la DGI dans le cadre de ses missions et activités ?**

En cours de préparation  Avant la diffusion à l'extérieur

En même temps que le public externe

### **Questionnaires :**

- Pourquoi doit-on payer l'impôt et taxes ?
- Comment identifier les populations fiscales de la DGI ? (Contribuable).
- Le système fiscal actuel permet-il d'assurer le fonctionnement de l'Etat dans le temps ou le développement l'économie en général de Madagascar ?
- La croissance, l'éthique fiscale sont assuré dans les systèmes fiscaux actuels ?
- Le système d'information fiscale de la DGI actuel est –il suffisant d'avoir tous les informations fiscales à Madagascar ?
- Quels sont les impacts de la détaxation, exonération, et la fermeture des sociétés en matière d'impôts et taxes chez nous ? pourquoi existe-t-il de population fiscale qui n'est pas frappée par l'impôts et taxe ?
- Quelles sont les nouvelles politiques fiscales mises en vigueurs par la DGI surtout dans la période de crise ? (Reforme fiscale).
- Quelles sont les attentes du contribuable envers la DGI et l'Etat?
- Comment la DGI traite les informations spécifiques comme le bois de rose ?

## **CALENDRIER FISCAL 2011**

### **OCTOBRE**

**4 Dans les 10 jours qui suivent le tirage :**

- Prélèvement sur les produits : Jeux du hasard par voie du sort.

**• Au plus tard le 17 :**

1. Acompte de taxe sur les contrats d'assurances
2. IRSA
3. DA
4. TVA
5. Dépôt de déclaration de l'IFT
6. Dépôt de déclaration de l'IFPB
7. Impôt de licence
8. Taxe spéciale sur les boissons et tabacs manufacturés et les jeux de hasard
9. Prélèvement sur les produits : Cercles et maisons de jeux
10. Prélèvement sur les produits alcooliques et alcoolisés.
11. Acompte d'IR

### **NOVEMBRE**

**▪ Dans les 10 jours qui suivent le tirage :**

- Prélèvement sur les produits : Jeux du hasard par voie du sort.

**▪ Au plus tard le 15 :**

- IRSA
- DA
- TVA
- Impôt sur les revenus pour l'exercice clos le 30 juin.
- IRCM
- Taxe spéciale sur les boissons et tabacs manufacturés et les jeux de hasard
- Prélèvement sur les produits : Cercles et maisons de jeux
- Prélèvement sur les produits alcooliques et alcoolisés

**▪ DÉCEMBRE**

**▪ Dans les 10 jours qui suivent le tirage :**

- Prélèvement sur les produits : Jeux du hasard par voie du sort.

**▪ Au plus tard le 15 :**

- IRSA
- DA

- TVA
- Taxe spéciale sur les boissons et tabacs manufacturés et les jeux de hasard
- Prélèvement sur les produits : Cercles et maisons de jeux
  - Prélèvement sur les produits alcooliques et alcoolisés.
  - Acompte d'IR

**STATISTIQUE ET DELAI DE REMBOURSEMENT de CREDITS DE TVA ANNEE 2009 -2010( RECAP)**

Périodes	Dates reçues	Dossiers traités	Montant demandés	Remboursés	Date dépôt demandes	Date signature avis de crédit	Date chèque	Date ordre de virement
mai-09								
cat A								
ZF	28	26	230 718 611,59	225 381 270,43	15-juin-09	22-juin-09	24-juin-09	30-juin-09
DC	5	5	43 529 840,53	37 705 687,07	15-juin-09	22-juin-09	24-juin-09	30-juin-09
cat B								
ZF	63	61	763 824 034,21	683 093 774,35	15-juin-09	06-juil-09	07-juil-09	14-juil-09
DC	6	8	34 173 565,09	49 391 389,58	15-juin-09	06-juil-09	07-juil-09	14-juil-09
cat C								
ZF	67	71	775 370 562,19	1 238 563 848,57	15-juin-09	14-juil-09	14-juil-09	30-juil-09
DC	102	101	1 096 846 386,55	640 961 776,80	15-juin-09	14-juil-09	14-juil-09	30-juil-09
Secteurs miniers								
1 è paiement								
2 è paiement								
	2	2	4 278 375 592,39	3 763 858 827,60	15-juin-09	09-juil-09	09-juil-09	14-juil-09
				2 702 095 564,40		29-juil-09	29-juil-09	14-aout-09
				1 061 763 263,20				
juin-09								
cat A								
ZF	28	31	313 342 731,82	301 306 059,54	15-juil-09	22-juil-09	22-juil-09	30-juil-09
DC	5	3	43 742 556,49	40 653 886,97	15-juil-09	22-juil-09	22-juil-09	30-juil-09
cat B								
ZF	56	62	644 794 384,78	689 668 132,22	15-juil-09	03-aout-09	03-aout-09	13-aout-09
DC	4	4	16 632 288,69	10 402 611,78	15-juil-09	03-aout-09	03-aout-09	13-aout-09
cat C								
ZF	99	62	1 927 808 949,38	586 519 635,80	15-juil-09	21-aout-09	21-aout-09	28-aout-09
DC	72	40	891 942 469,94	962 484 244,80	15-juil-09	21-aout-09	21-aout-09	28-aout-09
Investisseur	8	8	1 526 179 421,36	140 363 926,00	15-juil-09	21-aout-09	21-aout-09	28-aout-09
Secteurs miniers								
	2	2	9 999 958 300,97	9 274 388 534,20	15-juil-09	29-juil-09	29-juil-09	14-aout-09
juil-09								
cat A								
ZF	24	21	384 445 012,40	374 876 289,67	15-aout-09	01-sept-09	01-sept-09	17-sept-09
DC	2	2	20 585 012,40	19 845 737,28	15-aout-09	01-sept-09	01-sept-09	17-sept-09
cat B								
ZF	49	44	474 617 019,41	425 264 548,91	15-aout-09	08-sept-09	08-sept-09	17-sept-09
DC	3	3	7 012 745,51	155 978 143,56	15-aout-09	08-sept-09	08-sept-09	17-sept-09
cat C								
ZF	80	60	1 201 382 848,58	1 480 093 445,80	15-aout-09	17-sept-09	17-sept-09	09-oct-09
DC	60	49	1 576 385 174,73	1 491 141 667,20	15-aout-09	17-sept-09	17-sept-09	09-oct-09
				37 052 272 214,40				
				dont				
				12 350 757 404,80	1er paiement	18-sept-09	18-sept-09	23-sept-09
				12 350 272 214,40	2 ème paiement	25-sept-09	25-sept-09	01-sept-09
				12 350 757 404,80	3 ème paiement	06-oct-09	30-sept-09	
Secteurs miniers	2	2	40 384 415 056,52					
Ambassade	1	1	2 146 228,20	2 146 228,20	15-juil-09	01-sept-09	01-sept-09	03-sept-09
aout-09								
cat A								
ZF	23	22	231 696 351,40	230 989 648,91	15-sept-09	25-sept-09	25-sept-09	08-oct-09
DC	3	2	23 005 519,91	20 883 805,16	15-sept-09	25-sept-09	25-sept-09	08-oct-09
cat B								
ZF	45	45	520 820 820,12	447 316 133,19	15-sept-09	06-oct-09	21-oct-09	26-nov-09
DC	5	5	47 564 147,65	31 455 514,68	15-sept-09	06-oct-09	21-oct-09	26-nov-09
cat C								
ZF	71	93	939 596 589,99	814 062 537,20	15-sept-09	25-sept-09	08-oct-09	26-oct-09
DC	56	79	1 815 116 279,48	2 741 009 474,00	15-sept-09	07-oct-09	06-nov-09	26-nov-09
Investisseur	4	4	840 348 434,95	806 055 093,20	15-sept-09	20-oct-09	06-nov-09	26-nov-09
Ambassade	1	1	8 946 543,40	8 946 543,40	15-sept-09	20-oct-09	06-nov-09	26-nov-09
Secteurs miniers	2	2	9 115 289 608,02	11 614 749 301,60	15-sept-09	08-oct-09	08-oct-09	24-nov-09
sept-09								
cat A								
ZF	26	27	230 718 611,59	225 381 270,43	15-oct-09	12-nov-09	12-nov-09	30-nov-09
DC	5	4	43 529 840,53	37 705 687,07	15-oct-09	12-nov-09	12-nov-09	30-nov-09
cat B								
ZF	47	49	632 802 386,24	446 520 633,17	15-oct-09	13-nov-09	16-nov-09	01-dec-09
DC	7	4	63 377 355,61	34 361 610,57	15-oct-09	13-nov-09	16-nov-09	01-dec-09
cat C								
ZF	67	51	929 664 883,55	891 222 841,81	15-oct-09	16-dec-09	16-dec-09	24-dec-09
DC	64	51	1 867 799 515,00	867 148 577,63	15-oct-09	16-dec-09	16-dec-09	24-dec-09
Investisseurs	2	2	142 244 348,00	124 479 969,00	15-oct-09	16-dec-09	16-dec-09	24-dec-09
Secteurs miniers	2	2	8 545 272 503,24	8 332 337 016,20	15-oct-09	04-nov-09	04-nov-09	27-nov-09
oct-09								
cat A								
ZF	24	24	337 779 341,41	337 492 797,94	16-nov-09	12-dec-09	12-dec-09	28-dec-09
DC	1	1	521 385,27	505 065,92	16-nov-09	12-dec-09	12-dec-09	28-dec-09
cat B								
ZF	48	45	705 849 994,93	595 108 873,00	16-nov-09	22-dec-09	22-dec-09	14-janv-09
DC	5	5	66 395 893,25	40 203 698,20	16-nov-09	22-dec-09	22-dec-09	14-janv-09
cat C								
ZF	60	60	720 680 453,35	845 680 232,78	16-nov-09	07-janv-10	07-janv-10	25-janv-10
DC	62	62	2 865 708 863,20	2 804 892 322,22	16-nov-09	07-janv-10	07-janv-10	25-janv-10
Investisseurs	5	5	1 232 733 145,33	1 217 503 674,53	16-nov-09	07-janv-10	07-janv-10	25-janv-10
Ambassade								
Secteurs miniers	2	2	6 943 702 387,80	6 897 268 772,48	16-nov-09	07-dec-09	07-dec-09	15-dec-09
nov-09								
cat A								
ZF	26	25	280 213 359,52	265 583 282,55	15-déc-09	12-janv-10	12-janv-10	PAYE
DC	2	2	26 146 743,77	26 019 434,86	15-déc-09	12-janv-10	12-janv-10	PAYE
cat B								
ZF	48	51	565 234 023,30	538 206 909,93	15-déc-09	21-janv-10	21-janv-10	PAYE
DC	5	5	34 273 706,14	14 609 354,29	15-déc-09	21-janv-10	21-janv-10	PAYE
cat C								
ZF	60	64	885 350 748,81	787 223 462,40	15-déc-09	01-fevr-10	01-fevr-10	PAYE
DC	46	49	1 357 066 495,93	914 484 058,25	15-déc-09	01-fevr-10	01-fevr-10	PAYE
Investisseurs								
Secteurs miniers	2	2	11 871 927 701,60	11 832 034 164,60	15-déc-09	11-janv-10	11-janv-10	PAYE
déc-09								
cat A								
ZF								
DC								
cat B								
ZF	48	44	592 599 374,29	561 446 747,23	15-janv-10	12-fevr-10	12-fevr-10	PAYE
DC	6	4	24 416 512,37	24 377 687,92	15-janv-10	12-fevr-10	12-fevr-10	PAYE
cat C								
ZF	71	66	682 219 757,01	582 539 552,31	15-janv-10	22-fevr-10	22-fevr-10	PAYE
DC	65	58	1 047 017 166,63	660 032 056,37	15-janv-10	22-fevr-10	22-fevr-10	PAYE
Investisseurs								
Ambassade	1	1	10 989 142,00	10 989 142,00	15-janv-10	22-fevr-10	22-fevr-10	
Secteurs miniers	2	2	21 237 630 035,80	10 593 518 510,40	15-janv-10	24-fevr-10	15-mars-10	PAYE
janv-10				10 593 518 510,40	15-janv-10	24-fevr-10	15-mars-10	PAYE
cat A								
ZF	21	20	276 494 789,46	126 546 580,10	15-fevr-10			
DC	2	1	35 202 007,38	33 369 724,49	15-fevr-10			
cat B								
ZF	48	46	515 422 963,63	440 425 284,50	15-fevr-10	04-mars-10	04-mars-10	PAYE
DC	6	6	111 344 325,00	80 912 674,33	15-fevr-10	04-mars-10	04-mars-10	PAYE
cat C								
ZF	65	57	985 648 424,80	630 706 210,80	15-fevr-10	31-mars-10	31-mars-10	PAYE
DC	62	57	915 739 485,21	1 085 347 844,40	15-fevr-10	31-mars-10	31-mars-10	PAYE
Investisseurs								

y compris complément juillet 2009

y compris complément juillet 2009

Secteurs miniers	2	2	8 951 207 425,59	8 695 003 344,20	15-fevr-10	22-mars-10	22-mars-10	PAYE
fevr-10								
cat A	21	22	160 631 336,74	275 167 215,45				
ZF	3	4	51 308 449,25	51 128 293,26				
DC								
cat B	47	39	529 647 601,18	378 038 049,34	15-mars-10	12-avr-10	12-avr-10	PAYE
ZF	5	5	47 253 957,51	38 933 786,26	15-mars-10	12-avr-10	12-avr-10	PAYE
DC								
cat C	59	42	1 020 876 303,21	909 755 195,80	15-mars-10	16-mai-10	16-mai-10	PAYE
ZF	45	35	1 017 384 828,82	843 770 947,20	15-mars-10	16-mai-10	16-mai-10	PAYE
DC	3	2	20 493 472,62	27 722 222,60	15-mars-10	16-mai-10	16-mai-10	PAYE
Investisseurs								
Ambassade								
Secteurs miniers	2	2	10 424 649 369,77	10 307 288 342,20	15-janv-10	12-avr-10	12-avr-10	PAYE
mars-10								
cat A	20	19	181 908 105,29	174 161 447,60	15-avr-10	18-mai-10	18-mai-10	PAYE
ZF	2	3	22 270 698,00	22 169 845,40	15-avr-10	18-mai-10	18-mai-10	PAYE
DC								
cat B	38	37	571 498 644,02	524 299 691,29	15-avr-10	04-jun-10	04-jun-10	PAYE
ZF	5	5	89 018 067,58	76 105 897,21	15-avr-10	04-jun-10	04-jun-10	PAYE
DC								
cat C	82	57	729 735 348,67	603 267 276,30	15-avr-10	07-jul-10	07-jul-10	PAYE
ZF	23	53	1 491 384 644,46	848 461 325,20	15-avr-10	07-jul-10	07-jul-10	PAYE
DC	3	5	658 814 616,14	647 461 325,20	15-avr-10	07-jul-10	07-jul-10	PAYE
Investisseurs								
Ambassade								
Secteurs miniers	2	2	12 595 725 776,59	12 559 700 748,00	15-avr-10	08-mai-10	08-mai-10	PAYE
avr-10								
cat A								
ZF								
DC								
cat B	52	44	572 011 605,20	474 687 046,07	15-mai-10	22-jul-10	22-jul-10	PAYE
ZF	2	2	24 965 007,04	24 561 343,40	15-mai-10	22-jul-10	22-jul-10	PAYE
DC								
cat C	50	45	6 841 298,37	5 840 152,80	15-mai-10	22-jul-10	22-jul-10	PAYE
ZF	52	49	1 134 565 029,39	956 838 059,20	15-mai-10	22-jul-10	22-jul-10	PAYE
DC	5	5	244 588 602,98	127 604 651,60	15-mai-10	22-jul-10	22-jul-10	PAYE
Investisseurs								
Ambassade USA								
Secteurs miniers	2	2	16 572 234 854,15	18 291 700 182,40	15-mai-10	29-jun-10	29-jun-10	PAYE
mai-10								
cat A								
ZF								
DC								
cat B								
ZF								
DC								
cat C								
ZF								
DC								
Investisseurs								
Ambassade USA								
Secteurs miniers	2	2	12 616 363 771,21	12 545 165 867,60	15-juin-10	19-jul-10	19-jul-10	PAYE

EN COURS

# XXV

DGI/DCO/SSID le 05/04/2011

## SITUATION DES RECETTES FISCALES INTERIEURES 2010

(en milliers d'Anary)

FLUX	JANVIER		FÉVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		Cumul Janvier à Juin	
	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI
<b>1 - IMPOTS SUR REVENU,BEN.,GAINS</b>	<b>19 777 557,1</b>	<b>19 920 933,4</b>	<b>50 590 563,5</b>	<b>29 145 773,4</b>	<b>25 479 028,5</b>	<b>34 497 162,3</b>	<b>55 383 516,2</b>	<b>44 065 251,1</b>	<b>79 010 644,6</b>	<b>124 665 079,8</b>	<b>49 568 286,0</b>	<b>29 054 103,3</b>	<b>279 809 595,8</b>	<b>281 352 313,4</b>
1-1 IR	3 637 162,6	5 214 960,0	13 062 274,9	75 195 734,1	6 708 743,0	78 843 467,7	31 071 461,1	26 941 136,7	41 142 354,0	65 066 300,9	33 068 004,8	13 287 251,1	148 690 540,5	164 352 850,4
1-2 IRS/A	14 006 178,4	11 703 581,8	15 432 747,2	10 748 780,2	15 121 563,8	12 348 786,2	20 734 364,7	11 001 407,7	14 897 628,7	14 080 538,9	13 377 486,9	11 857 486,9	93 369 879,6	117 740 581,8
1-3 IRCM	1 538 575,8	1 995 773,3	1 097 716,7	1 822 334,7	1 579 134,4	1 350 533,3	1 601 025,4	3 528 298,5	21 686 051,7	23 125 959,7	1 328 443,0	1 257 014,4	28 831 946,9	33 079 913,9
1-4 IPVI	89 163,3	187 268,2	91 308,9	155 930,0	131 990,6	142 682,6	113 749,7	195 105,7	92 572,8	165 074,1	67 518,6	110 329,6	586 303,9	956 390,2
1-5 I.S.	505 477,0	819 350,1	906 575,8	1 221 994,5	1 937 596,7	2 011 692,5	1 862 915,3	2 400 312,6	1 392 037,4	2 227 206,1	1 726 322,8	2 542 021,3	8 330 924,9	11 222 577,1
<b>2 - IMPOTS SUR LA PROPRIÉTÉ</b>	<b>830 801,6</b>	<b>1 129 944,2</b>	<b>727 132,4</b>	<b>665 073,8</b>	<b>1 249 189,7</b>	<b>875 213,2</b>	<b>743 035,4</b>	<b>1 026 764,3</b>	<b>878 601,6</b>	<b>888 663,3</b>	<b>843 545,0</b>	<b>655 969,9</b>	<b>5 272 305,6</b>	<b>5 241 620,8</b>
2-1 Taxe de pub., foncière														
2-2 Droit d'enregistrement														
<b>3 - IMPOTS SUR BIENS &amp; SERVICES</b>	<b>57 076 022,2</b>	<b>56 649 502,4</b>	<b>38 759 672,1</b>	<b>47 377 204,7</b>	<b>45 088 810,2</b>	<b>41 881 824,9</b>	<b>61 026 913,9</b>	<b>42 726 871,1</b>	<b>49 163 706,1</b>	<b>49 053 670,4</b>	<b>52 018 544,1</b>	<b>54 907 460,1</b>	<b>303 153 468,6</b>	<b>292 556 533,6</b>
3-1 TVA	39 446 334,3	38 944 348,6	25 034 107,9	31 868 179,7	28 813 163,5	29 321 299,9	43 661 385,6	26 244 669,8	32 345 541,0	31 431 038,4	35 024 908,7	39 632 216,2	204 325 441,1	197 441 752,5
3-2 TST														
3-3 DA	16 708 493,3	16 182 578,7	13 405 053,3	15 399 715,9	16 983 009,2	11 862 185,8	16 060 155,6	15 627 491,7	15 680 675,7	16 310 905,1	16 760 235,1	14 483 715,9	94 597 622,2	96 866 593,1
3-4 Autres biens et services	921 194,6	1 522 575,2	320 510,9	109 309,1	292 437,6	698 339,2	1 305 372,7	854 709,7	1 157 489,4	1 311 726,9	233 400,2	791 528,0	4 230 405,4	5 288 188,0
3-5-1 ASSURANCES	558 575,6	753 988,0	-	79,8	-	122 740,0	967 167,8	776 980	802 974,2	478 929,8	-	495 061,4	2 328 717,4	2 625 788,1
3-5-2 Intérêts s/ crédits de droit														
3-5-3 TAJS														
3-5-4 Autres	362 619,1	768 587,2	320 510,9	109 229,2	292 437,6	575 599,2	338 205,0	77 726,6	954 515,2	834 797,1	233 490,2	296 466,6	1 961 688,0	2 662 400,0
<b>4 - Autres recettes fiscales</b>	<b>311 563,8</b>	<b>439 726,7</b>	<b>293 285,6</b>	<b>336 881,0</b>	<b>321 172,6</b>	<b>511 509,9</b>	<b>278 705,7</b>	<b>586 642,9</b>	<b>310 712,2</b>	<b>542 558,6</b>	<b>226 514,3</b>	<b>477 858,7</b>	<b>1 741 954,2</b>	<b>2 895 177,8</b>
4-1 Droit de timbre	311 563,8	439 726,7	293 285,6	336 881,0	321 172,6	511 509,9	278 705,7	586 642,9	310 712,2	542 558,6	226 514,3	477 858,7	1 741 954,2	2 895 177,8
<b>TOTAL ventile</b>	<b>77 995 944,6</b>	<b>78 140 106,7</b>	<b>90 370 653,6</b>	<b>77 527 932,9</b>	<b>72 138 001,0</b>	<b>77 765 710,3</b>	<b>117 432 171,1</b>	<b>88 406 539,5</b>	<b>129 383 664,5</b>	<b>175 149 972,1</b>	<b>102 656 889,5</b>	<b>85 095 392,1</b>	<b>589 977 324,2</b>	<b>582 085 653,6</b>
<b>Compte d'attente (non ventile):</b>														
<b>TOTAL</b>	<b>77 995 944,6</b>	<b>78 140 106,7</b>	<b>90 370 653,6</b>	<b>77 527 932,9</b>	<b>72 138 001,0</b>	<b>77 765 710,3</b>	<b>117 432 171,1</b>	<b>88 406 539,5</b>	<b>129 383 664,5</b>	<b>175 149 972,1</b>	<b>102 656 889,5</b>	<b>85 095 392,1</b>	<b>589 977 324,2</b>	<b>582 085 653,6</b>
<b>LFR</b>	<b>77 995 944,6</b>	<b>78 140 106,7</b>	<b>90 370 653,6</b>	<b>77 527 932,9</b>	<b>72 138 001,0</b>	<b>77 765 710,3</b>	<b>117 432 171,1</b>	<b>88 406 539,5</b>	<b>129 383 664,5</b>	<b>175 149 972,1</b>	<b>102 656 889,5</b>	<b>85 095 392,1</b>	<b>589 977 324,2</b>	<b>582 085 653,6</b>

FLUX	JUILLET		AOÛT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DÉCEMBRE		Annuel 2010	
	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI	Rec.	LFI
<b>1 - IMPOTS SUR REVENU,BEN.,GAINS</b>	<b>26 901 242,2</b>	<b>46 508 812,3</b>	<b>44 097 966,6</b>	<b>39 197 649,4</b>	<b>26 658 249,1</b>	<b>25 579 637,8</b>	<b>37 431 777,9</b>	<b>50 881 519,0</b>	<b>27 288 206,2</b>	<b>20 122 226,1</b>	<b>47 906 967,4</b>	<b>41 007 742,0</b>	<b>490 294 005,1</b>	<b>505 549 800,0</b>
1-1 IR	4 067 065,8	29 593 600,0	29 322 466,5	25 283 551,4	9 936 589,8	19 863 494,5	33 330 714,1	5 502 563,6	5 351 073,7	22 957 402,5	25 961 203,9	236 420 087,5	293 809 990,0	
1-2 IRS/A	20 734 377,3	13 240 630,1	13 307 551,6	11 105 910,8	16 922 880,4	13 109 141,6	15 750 212,9	14 055 305,6	20 828 206,7	13 206 272,7	20 163 581,7	13 702 157,4	201 076 690,3	150 160 000,0
1-3 IRCM	92 441,3	1 412 620,2	336 519,9	1 523 680,6	3 124 065,1	1 586 799,0	954 059,0	2 498 070,6	160 981,5	860 993,3	3 952 738,7	1 396 299,3	37 452 752,5	42 358 380,0
1-4 IPVI	175 534,1	385 888,1	102 489,5	301 212,9	100 327,9	144 513,1	89 916,4	147 208,7	235 539,6	96 271,1	550 738,7	289 929,9	1 840 850,1	2 321 410,0
1-5 I.S.	1 831 823,6	1 876 073,4	1 028 939,1	982 787,3	688 421,6	802 594,3	774 095,1	850 220,0	560 914,8	607 609,4	282 505,7	558 158,5	13 497 624,6	16 900 620,0
<b>2 - IMPOTS SUR LA PROPRIÉTÉ</b>	<b>881 429,0</b>	<b>1 050 160,2</b>	<b>710 475,4</b>	<b>816 732,5</b>	<b>746 822,5</b>	<b>854 097,6</b>	<b>1 015 132,9</b>	<b>1 036 041,0</b>	<b>773 797,8</b>	<b>703 331,4</b>	<b>1 160 051,8</b>	<b>778 038,5</b>	<b>10 562 025,0</b>	<b>10 480 020,0</b>
2-1 Taxe de pub., foncière														
2-2 Droit d'enregistrement														
<b>3 - IMPOTS SUR BIENS &amp; SERVICES</b>	<b>58 831 163,4</b>	<b>51 916 540,7</b>	<b>61 681 994,4</b>	<b>54 915 718,5</b>	<b>56 331 703,8</b>	<b>60 760 844,9</b>	<b>59 781 198,0</b>	<b>62 756 754,1</b>	<b>53 481 508,6</b>	<b>53 854 031,2</b>	<b>53 430 824,8</b>	<b>56 841 757,1</b>	<b>646 691 861,6</b>	<b>633 641 180,0</b>
3-1 TVA	39 779 248,8	33 535 178,4	44 593 015,3	38 610 911,0	38 032 070,0	43 545 325,8	40 649 399,4	42 775 231,6	35 530 518,0	37 081 505,2	34 438 547,7	44 400 075,5	437 348 246,3	437 348 246,0
3-2 TST														
3-3 DA	17 817 391,0	17 006 168,4	16 813 906,2	15 906 324,3	17 898 344,0	17 017 844,6	17 896 129,0	18 066 905,6	17 576 251,6	16 525 614,3	18 481 601,0	12 146 739,5	261 059 245,1	186 518 190,0
3-4 Autres biens et services	1 234 523,6	1 374 193,8	275 072,8	398 483,2	443 289,8	197 674,5	1 235 669,6	1 912 616,7	374 739,0	246 911,7	510 676,0	294 942,1	8 304 176,3	9 713 010,0
3-5-1 ASSURANCES	1 008 474,0	980 279,2	-	179,6	-	701 277,8	1 006 474,0	1 382 185,2	-	-	223 891,3	69,8	4 565 546,7	5 090 000,0
3-5-2 Intérêts s/ crédits de droit														
3-5-3 TAJS														
3-5-4 Autres	226 049,7	303 914,6	275 072,8	398 303,6	443 289,8	96 296,7	229 195,6	530 231,2	374 739,0	246 911,7	294 852,3	373 818 815,6	4 625 010,0	
<b>4 - Autres recettes fiscales</b>	<b>348 429,1</b>	<b>773 025,4</b>	<b>222 748,8</b>	<b>553 578,3</b>	<b>336 965,8</b>	<b>552 549,9</b>	<b>363 382,1</b>	<b>722 019,9</b>	<b>255 553,3</b>	<b>549 333,4</b>	<b>265 995,8</b>	<b>463 925,3</b>	<b>3 525 029,1</b>	<b>6 509 610,0</b>
4-1 Droit de timbre	348 429,1	773 025,4	222 748,8	553 578,3	336 965,8	552 549,9	363 382,1	722 019,9	255 553,3	549 333,4	265 995,8	463 925,3	3 525 029,1	6 509 610,0
<b>TOTAL ventile</b>	<b>86 962 263,7</b>	<b>100 247 528,5</b>	<b>106 713 185,1</b>	<b>95 483 578,8</b>	<b>84 273 741,1</b>	<b>87 747 130,2</b>	<b>98 591 490,9</b>	<b>115 396 334,0</b>	<b>81 799 065,</b>					

# XXVI

DGR/DO/SS/SC/SC

06/09/2011

## SITUATION DES RECETTES FISCALES INTERIEURES 2011(provisoire)

FLUX	AVRIL			MAI			JUIN			(en milliers d'Anary.)			
	Rec.	LFI	Taux de réel	Rec.	LFI	Taux de réel	Rec.	LFI	Taux de réel	Rec.	LFI	Taux de réel	
<b>1 - IMPOTS S/ REVENU,BEN.,GAINS</b>	<b>48 544 564,7</b>	<b>54 175 099,3</b>	<b>89,61%</b>	<b>76 200 523,8</b>	<b>97 428 939,1</b>	<b>78,21%</b>	<b>49 064 195,2</b>	<b>54 154 293,4</b>	<b>90,60%</b>	<b>295 064 903,3</b>	<b>305 539 245,2</b>	<b>96,57%</b>	
1-1 IR	27 994 710,7	33 734 885,8	82,98%	29 375 128,3	63 388 348,6	46,34%	28 892 957,9	34 818 368,3	83,00%	125 116 615,6	176 101 295,7	71,05%	
1-2 IRSA	18 445 725,2	16 356 212,0	112,78%	26 179 224,7	16 397 072,7	159,66%	18 664 137,5	15 595 687,5	119,67%	173 729,3	886 937,0	25,29%	
1-3 ICRM	63 130,2	2 099 190,4	3,01%	18 664 137,5	141 292,5	88 726,1	175,03%	103 316,3	65 472,4	157,80%	27 272 905,2	21 636 565,7	126,05%
1-4 IPV	73 372,9	88 129,0	83,76%	1 840 740,8	1 967 149,6	93,57%	1 742 323,4	2 224 084,6	78,34%	1 232 552,0	9 579 515,3	96,90%	
1-5 LS.	1 967 625,8	1 896 682,1	103,74%	820 305,0	784 289,3	104,59%	823 337,3	2 612 146,7	31,52%	6 656 125,6	6 142 916,8	108,35%	
<b>2 - IMPOTS S/ LA PROPRIETE</b>	<b>1 123 924,0</b>	<b>669 896,5</b>	<b>167,78%</b>										
2-1 Taxe de pub. fonciere	-	28,8	-										
2-2 Droit d'enregistrement	1 123 895,2	669 896,5	167,77%	820 305,0	784 289,3	104,59%	823 337,3	2 612 146,7	31,52%	6 656 095,8	6 142 916,8	108,35%	
<b>3 - IMPOTS S/ BIENS &amp; SERVICES</b>	<b>52 682 137,3</b>	<b>56 801 523,5</b>	<b>92,75%</b>	<b>56 654 219,0</b>	<b>61 058 416,9</b>	<b>92,79%</b>	<b>49 430 963,5</b>	<b>61 858 440,3</b>	<b>79,91%</b>	<b>309 647 847,7</b>	<b>343 815 574,0</b>	<b>90,06%</b>	
3-1 TVA	35 991 108,5	38 677 711,9	93,05%	38 410 934,5	42 333 065,2	90,74%	30 288 890,4	43 426 633,7	69,75%	206 341 313,9	236 511 803,2	87,24%	
3-2 TST	250,0	250,0	-	250,0	-	-	250,0	-	-	2 182,3	-	-	
3-3 DA	15 267 070,5	17 058 543,7	89,50%	17 064 076,3	17 603 281,8	96,94%	18 604 342,4	17 938 889,8	103,71%	98 527 456,7	102 759 618,1	95,88%	
3-4 Autres biens et services	1 423 708,3	1 065 268,3	133,65%	1 178 958,1	1 122 070,0	105,07%	537 480,7	492 916,9	109,04%	4 776 894,9	4 544 152,8	105,12%	
3-5-1 ASSURANCES	1 006 869,2	930 061,7	108,26%	766 719,7	772 194,2	99,29%	-	260 930,2	0,00%	2 556 171,6	2 794 918,8	91,46%	
3-5-2 Intérêts s/ crédits de droit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3-5-3 TAVS	16,0	-	-	-	-	-	-	-	-	16,0	-	-	
3-5-4 Autres	416 823,1	135 206,6	308,29%	412 238,4	349 875,8	117,82%	537 480,7	231 986,7	231,69%	2 220 707,3	1 749 234,0	126,95%	
<b>4 - Autres recettes fiscales</b>	<b>288 313,1</b>	<b>372 128,1</b>	<b>77,48%</b>	<b>308 643,7</b>	<b>311 832,3</b>	<b>98,98%</b>	<b>290 966,4</b>	<b>272 159,6</b>	<b>106,91%</b>	<b>1 887 808,0</b>	<b>2 001 074,7</b>	<b>94,34%</b>	
4-1 Droit de timbre	288 313,1	372 128,1	77,48%	308 643,7	311 832,3	98,98%	-	272 159,6	106,91%	1 887 808,0	2 001 074,7	94,34%	
<b>TOTAL ventile</b>	<b>102 638 939,2</b>	<b>112 018 647,3</b>	<b>91,63%</b>	<b>133 983 691,4</b>	<b>159 583 477,7</b>	<b>83,96%</b>	<b>99 609 462,4</b>	<b>118 897 040,1</b>	<b>83,78%</b>	<b>613 256 684,7</b>	<b>657 498 810,7</b>	<b>93,27%</b>	
Compte d'attente (non ventile):	-	-	-	-	-	-	70 574,7	-	-	70 574,7	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>102 638 939,2</b>	<b>112 018 647,3</b>	<b>91,63%</b>	<b>133 983 691,4</b>	<b>159 583 477,7</b>	<b>83,96%</b>	<b>99 680 037,1</b>	<b>118 897 040,1</b>	<b>83,84%</b>	<b>613 327 259,4</b>	<b>657 498 810,7</b>	<b>93,27%</b>	
Recettes par Téléphone	102 638 939,2	112 018 647,3	91,63%	133 983 691,4	159 583 477,7	83,96%	99 680 037,1	118 897 040,1	83,84%	613 327 259,4	657 498 810,7	93,27%	

FLUX	JUILLET			Cumul Janvier à Juillet		
	Rec.	LFI	Taux de réel	Rec.	LFI	Taux de réel
<b>1 - IMPOTS S/ REVENU,BEN.,GAINS</b>	<b>27 294 336,4</b>	<b>36 385 317,8</b>	<b>75,01%</b>	<b>322 359 239,8</b>	<b>341 924 563,0</b>	<b>94,28%</b>
1-1 IR	4 923 719,0	17 059 228,7	29,15%	130 090 334,6	193 161 024,5	67,35%
1-2 IRSA	18 189 273,0	16 540 592,1	109,97%	150 958 164,8	114 265 978,7	132,11%
1-3 ICRM	2 426 081,0	667 014,0	427,19%	29 698 986,3	22 204 479,7	133,79%
1-4 IPV	173 659,0	147 018,9	118,12%	797 597,5	643 500,8	123,95%
1-5 LS.	1 531 604,5	2 070 064,0	73,99%	10 814 156,5	11 649 579,3	92,83%
<b>2 - IMPOTS S/ LA PROPRIETE</b>	<b>1 788 038,9</b>	<b>818 354,8</b>	<b>218,59%</b>	<b>8 444 964,5</b>	<b>6 981 271,6</b>	<b>121,31%</b>
2-1 Taxe de pub. fonciere	-	-	-	8 444 933,7	6 961 271,6	121,31%
2-2 Droit d'enregistrement	1 788 038,9	818 354,8	218,59%	-	-	-
<b>3 - IMPOTS S/ BIENS &amp; SERVICES</b>	<b>59 595 890,9</b>	<b>63 952 281,7</b>	<b>93,19%</b>	<b>369 243 738,6</b>	<b>407 767 855,8</b>	<b>90,55%</b>
3-1 TVA	39 163 798,6	43 866 255,5	89,28%	245 505 112,5	290 378 058,7	87,56%
3-2 TST	462,6	-	-	2 644,9	-	-
3-3 DA	18 358 367,5	18 853 959,7	97,37%	116 885 824,2	121 613 577,8	96,11%
3-4 Autres biens et services	2 073 262,1	1 232 066,6	166,28%	6 850 157,0	5 776 219,3	118,59%
3-5-1 ASSURANCES	1 006 474,0	973 118,5	103,43%	3 562 645,6	3 768 037,2	94,55%
3-5-2 Intérêts s/ crédits de droit	-	-	-	-	-	-
3-5-3 TAVS	-	-	-	16,0	-	-
3-5-4 Autres	1 066 783,1	258 948,1	41,97%	3 287 495,4	2 008 182,1	163,11%
<b>4 - Autres recettes fiscales</b>	<b>227 855,6</b>	<b>418 588,1</b>	<b>54,43%</b>	<b>2 115 663,6</b>	<b>2 419 662,8</b>	<b>87,44%</b>
4-1 Droit de timbre	227 855,6	418 588,1	54,43%	2 115 663,6	2 419 662,8	87,41%
<b>TOTAL ventile</b>	<b>88 906 921,8</b>	<b>101 574 542,4</b>	<b>87,53%</b>	<b>702 163 606,5</b>	<b>759 073 353,2</b>	<b>92,50%</b>
Compte d'attente (non ventile):	1 052 091,4	-	-	1 122 666,2	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>89 959 013,2</b>	<b>101 574 542,4</b>	<b>88,56%</b>	<b>703 286 272,6</b>	<b>759 073 353,2</b>	<b>92,65%</b>
Recettes par Téléphone	89 959 013,2	101 574 542,4	88,56%	703 286 272,6	759 073 353,2	92,65%

NB: yc IRSA fonctionnaires Janvier à Juillet : Ar 32,16 mds

**TABLEAU DE BORD DE L'ECONOMIE**  
**SECTEUR FINANCES PUBLIQUES**

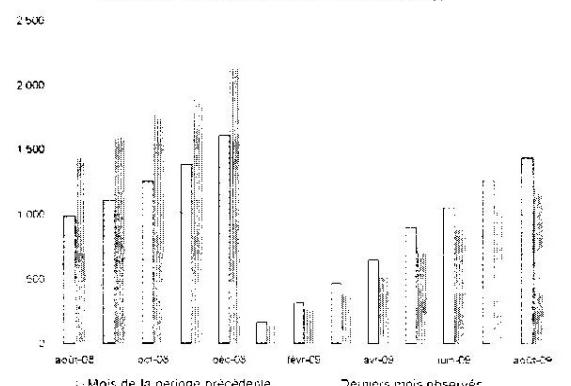
**Tableau 10 : Evolution des Opérations Globales du Trésor**

Opérations	Cumuls annuels				Opérations mensuelles												
	déc-07		déc-08		août-08	sept-08	oct-08	nov-08	déc-08	janv-09	févr-09	mars-09	avr-09	mai-09	juin-09	juil-09	août-09
	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.													
<b>RECETTES ET DONS</b>		2 201		2 738	1 581	2 011	2 249	2 435	2 738	139	273	407	550	761	994	1 179	1 358
Recettes totales		1 608		2 136	1 436	1 597	1 782	1 911	2 136	138	270	382	522	708	892	1 037	1 194
Recettes budgétaires		1 608		2 136	1 436	1 597	1 782	1 911	2 136	138	270	382	522	708	892	1 037	1 194
Recettes fiscales		1 573		2 082	1 395	1 555	1 739	1 863	2 082	136	266	376	516	691	863	1 005	1 158
Recettes non fiscales		35		54	41	43	43	48	54	2	4	6	7	17	29	32	36
Recettes en capital		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dons		593		602	145	414	467	524	602	1	4	25	28	53	102	142	164
Dons courants		89		122	116	117	122	122	122	1	4	4	7	8	10	11	16
Dons en capital		504		480	29	297	345	402	480	0	0	21	21	45	92	132	149
<b>DEPENSES TOTALES</b>		2 570		2 980	1 755	2 066	2 419	2 745	2 980	148	360	515	633	819	1 045	1 417	1 581
Dépenses courantes		1 520		1 790	1 114	1 314	1 511	1 656	1 790	98	290	380	484	627	789	1 055	1 158
Dépenses budgétaires		1 299		1 599	997	1 193	1 369	1 520	1 599	69	235	321	400	529	647	870	973
Traitements et Salaires		711		735	492	555	616	671	735	52	112	166	219	281	357	419	484
Fonctionnement		432		725	407	534	637	717	725	5	104	128	138	169	207	351	390
Intérêts sur dette extérieure		21		25	15	18	20	24	25	2	3	6	10	14	15	18	19
Intérêts sur dette intérieure		135		114	83	87	96	108	114	10	16	21	33	64	68	82	85
Autres opérations nettes du Trésor (+/-)		221		190	116	120	141	135	190	29	55	59	84	98	141	185	178
Dépenses de fonctionnement FCV		0		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses exceptionnelles		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses en capital		1 050		1 190	641	752	908	1 089	1 190	50	70	136	149	192	256	362	425
Financement intérieur		315		433	172	236	334	426	433	32	38	62	64	74	80	139	169
Financement extérieur		735		757	469	516	574	663	757	18	32	74	85	118	176	223	256
Aides d'urgence et restructuration		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solde net des réformes structurales		-206		-62	165	66	-43	-147	-52	11	-55	-54	-15	21	38	-139	-112
Solde intérieur		-206		-62	165	66	-43	-147	-52	11	-55	-54	-15	21	38	-139	-112
<b>SOLDE GLOBAL (base engagements)</b>		-369		-242	-174	-55	-170	-310	-242	-9	-87	-108	-83	-58	-51	-237	-223
Variation des arriérés intérieurs		-24		0	33	61	121	0	0	0	-42	-32	-43	-32	-37	107	89
<b>SOLDE GLOBAL (base caisse)</b>		-393		-242	-142	7	-49	-310	-242	-9	-129	-140	-128	-90	-88	-131	-134

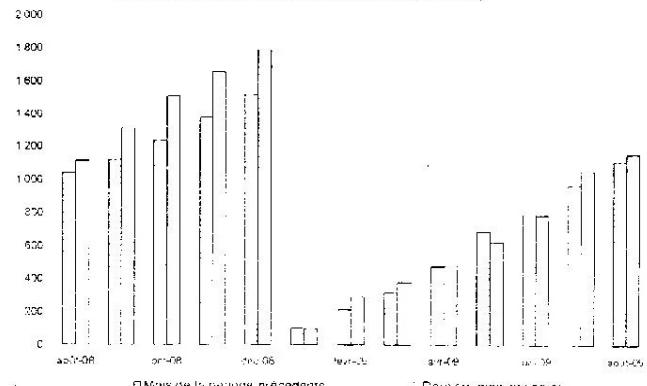
Source : DGT MFB

prev = Prévision

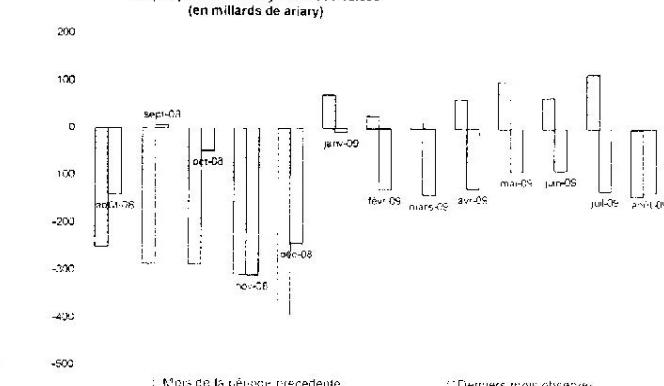
Graphique 19: Recettes totales (en milliards de ariary)



Graphique 20 : Dépenses courantes (en milliards de ariary)



Graphique 21 : Solde global base caisse (en milliards de ariary)



## **xxviii**

**Tableau 2 : Situation budgétaire, 2008-11  
(en milliards d'Ariary, valeur courante)**

Année	2008	2009	2010	2011
Total des recettes et des dons	2685.2	2054.4	2533.6	2889.1
Recettes totales	2136.9	1862.2	2175.3	2417.9
Recettes fiscales	2087.2	1782	1904.7	2310.1
Recettes non fiscales	49.7	80.1	270.6	107.2
Dons	548.3	192.3	358.4	471.2
Courants	127.5	21	37.3	54.3
dont aides budgétaires	100.7	0	18.7	54.3
En capital	420.8	171.2	321.1	416.9
 Dépenses totales	 2998.7	 2522.8	 2886.7	 3338.8
Dépenses courantes	1753.9	1797.2	1938.2	2086.9
Dépenses budgétaires	1631.7	1443.7	1700.1	2025.9
Dépenses de personnel	758.9	802	1003	1035
Fonctionnement hors intérêts	745.4	513.3	527	816.9
Intérêts dus	127.3	128.5	170.1	174
Autres opérations nettes du Trésor	122.2	353.5	238.1	61
Dépenses en capital	1244.8	725.5	948.6	1251.9
Financement interne	474.2	359.1	361.8	491.8
Financement externe	770.6	366.5	586.8	760.1
 Déficit primaire	 -186.2	 -339.9	 -183	 -275.7
Déficit (base des engagements)	-313.3	-468.3	-353.1	-388.7
Déficit base des engagements hors dons	-861.6	-660.6	-711.4	-859.9
Déficit global (base caisse)	-345.5	-469.1	-353.1	-449.7
 Financement	 345.5	 469.1	 353.1	 449.7
Extérieur (net)	478.3	123.1	179	251.2
Intérieur (net)	-467.9	269.5	174.1	198.5

Source : Ministère du budget, Projet de loi de finance 2011



## **AVIS IMPORTANT AUX CONTRIBUABLES**

### **Changement d'adresse des Services Régionaux des Entreprises Analamanga ou SRE A,B,C et D**

Pour un meilleur accueil, la Direction générale des impôts tient à informer les contribuables gérés par les **Services Régionaux des Entreprises Analamanga A,B,C,D** qu'à partir du **Lundi 07 Novembre 2011** ils seront accueillis à la nouvelle adresse suivante :

Anciennes adresses	Nouvelle adresse à partir du 07 Novembre 2011
<b>Services Régionaux des Entreprises Analamanga A&amp;B</b> (SRE A&B) sis actuellement au 1 <sup>er</sup> étage de l'enregistrement et timbre Anosy	<b>Immeuble de la Direction Régionale des Impôts 67 Ha</b> <b>3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> étage</b> (A côté Mada Hotel)
<b>Services Régionaux des Entreprises Analamanga C&amp;D</b> (SRE C & D) sis actuellement au 1 <sup>er</sup> étage des contributions directes Mandresoa Ambohijatovo	<b>Immeuble de la Direction Régionale des Impôts 67 Ha</b> <b>1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étage</b> (A côté Mada Hotel)

La Direction Générale des Impôts remercie déjà les contribuables de leur bienveillante attention.

Antananarivo, le  
Le Directeur général des impôts

*Andriananjara  
Rafangainaina*

« Payez vos impôts, clés du développement »



## AVIS IMPORTANT AUX CONTRIBUABLES

### Changement d'adresse des Services Régionaux des Entreprises Analalamanga ou SRE A,B,C et D

Pour un meilleur accueil, la Direction générale des impôts tient à informer les contribuables gérés par les **Services Régionaux des Entreprises Analalamanga A,B,C,D** qu'à partir du **Lundi 07 Novembre 2011** ils seront accueillis à la nouvelle adresse suivante :

Anciennes adresses	Nouvelle adresse à partir du 07 Novembre 2011
<b>Services Régionaux des Entreprises Analalamanga A&amp;B</b> (SRE A&B) sis actuellement au 1 <sup>me</sup> étage de l'enregistrement et timbre Anosy	<b>Immeuble de la Direction Régionale des Impôts 67 Ha</b> <b>3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> étage</b> (A côté Mada Hotel)
<b>Services Régionaux des Entreprises Analalamanga C&amp;D</b> (SRE C&D) sis actuellement au 1 <sup>me</sup> étage des contributions directes Mananjary Ambohijatovo	<b>Immeuble de la Direction Régionale des Impôts 67 Ha</b> <b>1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étage</b> (A côté Mada Hotel)

La Direction Générale des Impôts remercie déjà les contribuables de leur bienveillante attention.

Antananarivo, le  
Le Directeur général des impôts

*J.-P. Rajaonarivelo*

«Payez vos impôts, clés du développement»



## AVIS AUX CONTRIBUABLES GÉRÉS PAR LES SERVICES RÉGIONAUX DES ENTREPRISES ANALAMANGA (SRE A et SRE B)

### FORMATION SUR LA TELEDECLARATION FISCALE

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service au sein de la Direction Générale des Impôts (D.G.I), il est porté à la connaissance des contribuables gérés par les SRE Analamanga A et B que les déclarations I.R.S.A de la période Octobre 2011, dont l'échéance est le 15 Novembre 2011, pourront être effectuées par TELE DECLARATION.

Une formation s'y rapportant est dispensée par la D.G.I et se tiendra dans la grande salle du Ministère du Plan Anosy du 24 au 28 Octobre 2011.

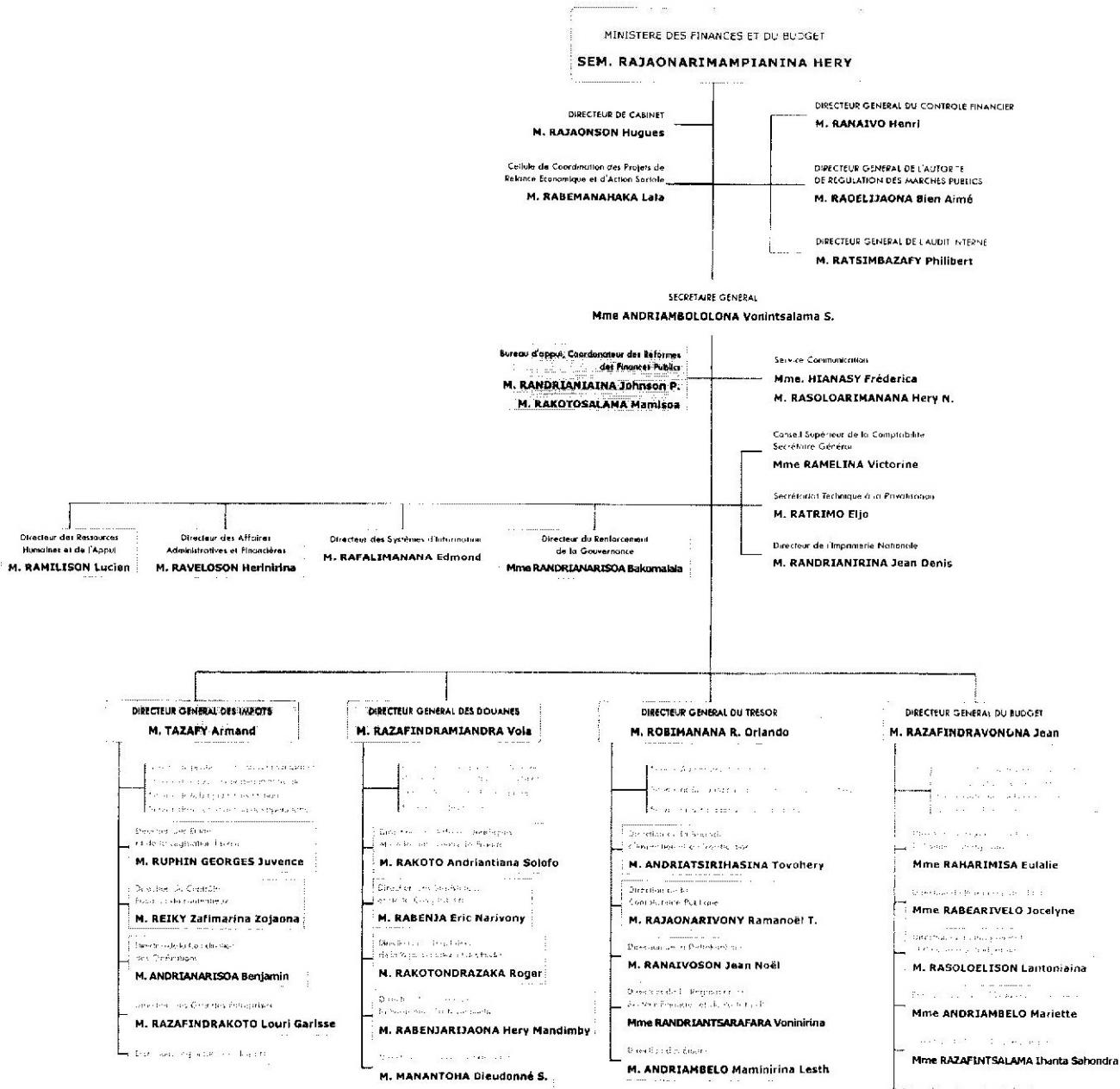
Les contribuables seront répartis par leurs Numéros d'Identification Fiscale (N.I.F) selon le tableau ci-après :

DATE	SRE	HEURE	NIF
24/10/2011	A	9H-12H	De 0000001206 à 0000030208 - De 1000010627 à 1000420503 De 500005991 à 5000486921 - De 6000028990 à 6000166891 - NIF 9000111110
	B	14H - 17H	De 0000010039 à 2000000007
25/10/2011	A	9H-12H	De 2000000859 à 2000520256
	B	14H - 17H	De 2000061807 à 3000057449
26/10/2011	A	9H-12H	De 3000000797 à 3000520092
	B	14H - 17H	De 3000057717 à 4000051796
27/10/2011	A	9H-12H	De 4000001891 à 4000499338
	B	14H - 17H	De 4000051886 à 9000140100
28/10/2011	A	9H-12H	De 107009023 à 107021565
	B	14H - 17H	De 107000070 à 107021557

Pour une meilleure organisation, chaque entreprise doit se munir de la photocopie de l'attestation d'immatriculation (N.I.F) et est représentée par deux personnes au plus.

Antananarivo, le

**Le Directeur Général des Impôts**



MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

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

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES

No. document:

En date du:

**PART 1 - CONTRIBUABLE****POUR**

NIF:

Période d'imp.:

Date de période de cotisation :

Date d'échéance:

No compte d'impôt:

Du:

Au:

Date de paiement:

**PART 2 - DECLARATION FISCALE ET LIQUIDATION**

(100 )	Chiffre d'affaires à l'exportation (taux 0%)	(100 )
(110 )	Chiffre d'affaires tax. ventes locales (taux 20%)	(110 )
(120 )	Chiffre d'affaires tax. ventes locales (taux 18%)	(120 )
(130 )	Chiff. d'aff. à des pers. prés. une attest. de dest.	(130 )
(140 )	Chiff. d'aff. tax. Marché Pub.dont tva non encais(pres serv)	(140 )
(150 )	Chiffre d'affaires taxable total (lignes 100+110+120+130+140)	(150 )
(160 )	Chiffre d'affaires non taxable	(160 )
(170 )	Chiffre d'affaires total (lignes 150+160)	(170 )
(210 )	TVA collectée : (ligne 110 X 20%)	(210 )
(220 )	TVA collectée : (ligne 120 X 18%)	(220 )
(270 )	Autres TVA collectées	(270 )
(275 )	TVA collectée durant la période (lignes 210+220+270)	(275 )
(300 )	TVA déduc. sur les biens locaux destinés à la revente	(300 )
(305 )	TVA déduc. sur les biens importés destinés à la revente	(305 )
(310 )	TVA déduc. sur les biens destinés à la rev.(lignes 300+305)	(310 )
(315 )	TVA non éligible au remb. sur les biens locaux d'équip./immeub.	(315 )
(320 )	TVA éligible au remb. sur invest. sur les biens locaux d'équip./immeub.	(320 )
(325 )	TVA non éligible au remb. sur les biens importés d'équip./immeub	(325 )
(330 )	TVA éligible au remb. sur invest.sur les biens importés d'équip./immeub	(330 )
(340 )	TVA déduc. sur les autres biens locaux	(340 )
(345 )	TVA déduc. sur les autres biens importés	(345 )

# XXXIV

(350 )	TVA déduc. sur les services locaux	(350 )
(355 )	TVA déduc. sur les services importés	(355 )
(359 )	Régularisation TVA déd. sur biens et biens d'équip./immeub(+ ou -)	(359 )
(360 )	TVA déduc. aux fins calcul prorata déduction(Lignes 315+325+340+345+350+355+320+330+-359) (360 )	
(365 )	Taux prorata de déduction(suivant CA de l'année précédente)	(365 )
(370 )	TVA déductible selon prorata de déduction (lignes 360 X 365)	(370 )
(375 )	TVA déductible pour la période (lignes 310 + 370)	(375 )
(400 )	Crédit du mois (lignes 375-275)	(400 )
(579 )	Régularisation TVA déductibles après prorata définitif (+ ou -)	(579 )
(589 )	Autres régularisations TVA déductible sur biens destinés à la revente (+ ou -)	(589 )
(601 )	Crédit reportable de la période précédente	(601 )
(602 )	Paiement et/ou crédit d'ouverture	(602 )
(603 )	Crédit remboursé	(603 )
(700 )	TVA à payer pour l'exercice (275-375-601-602+603+-579+-589)	(700 )
(701 )	Crédit à reporter	(701 )

Je certifie que l'information fournie est correcte, et complet sur l'impôt correspondant.

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Titre: \_\_\_\_\_

Signature de l'Administration fiscale

**NB :** - Pénalité pour défaut de dépôt : 200 000 Ar (Art 20.01.52 du CGI)  
- Intérêt de retard de paiement 1% (Art 20.01.53 du CGI)

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
AVANT PROPOS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	v
LISTE DE TABLEAU .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
INTRODUCTION .....	1
<b>PARTIE I: ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE</b>	
CHAPITRE I : L'ADMINISTRATION FISCALE A MADAGASCAR .....	6
Section 1 : Historique et évolution de l'Administration fiscale depuis la colonisation.....	6
1-1 Pendant la période de la colonisation.....	6
1-2 La situation actuelle .....	6
Section 2 : Identification de la DGI .....	7
2.1. Les étapes de développement de la DGI .....	7
2-2 Structure et évolution de la DGI .....	9
CHAPITRE II : POSITIONNEMENT THEORIQUE DE L'ETUDE .....	14
Section 1 : Théorie du système d'information .....	14
1 Définition d'une information. ....	14
1-1 L'information. ....	14
1-2 Caractéristiques de l'information.....	15
1-3 Rôle de l'information. ....	15
2- Le Système d'Information et finalité du système.....	15
2-1 Définition d'un système d'information.....	16
2-2 Le Rôle du système d'information. ....	16
2-3 Composantes du système d'information. ....	16
3- Le système d'information et les fonctions d'une institution.....	17
3-1 Les fonctions d'un système d'information.....	17
4- Le système d'information et le système informatique.....	19
4-1 Informatique et système d'information.....	19
4-2 Définition de l'informatique. ....	19
5- Les systèmes manuels .....	21

Section 2 : La Théorie fiscale .....	21
2-1 L'information fiscale.....	21
2-1-1 Les impôts d'Etat : .....	22
2-1-2 les Impôts locaux .....	24
2-2 Approche théorique du concept du système d'information fiscale : .....	24
<b>PARTIE II : REGARD CRITIQUE SUR LE SYSTEME D'INFORMATION FISCALE MALGACHE</b>	
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE MALGACHE.....</b>	29
Section 1 : Analyse de l'existante du système d'information fiscale malgache. ....	29
1-1 Les sources d'information de la DGI.....	29
1-2-1 Les informations auprès des contribuables :.....	29
1-2-2 Les sources auprès des tiers .....	29
1-2 Diagnostic du système d'information interne de la DGI.....	30
1-3-Etude des documents de gestion utilisées au sein de la DGI .....	32
1-4 Les faiblesses du système fiscal actuel. ....	32
Section 2 : Evaluation du coût du système d'information fiscale malgache. ....	34
2-1-Définition des coûts de l'information fiscale. ....	34
2-2- La structure du coût de l'information de la DGI. ....	34
2-3- La non séparation des coûts liés à l'information de la DGI. ....	35
2-4 Les Problèmes de coûts de non-information.....	35
2-6 La réalité de traitement des informations.....	37
2-6-1 Les forces .....	37
Section 3 : La réalité de diffusion des informations : .....	38
3-1 Analyse des données et diffusion des informations.....	38
3-1-1 Les obligations pour la diffusion des informations fiscale .....	38
3-2 La sécurisation des informations et des données fiscales. ....	39
3-2-1 Les forces .....	39
3-3 La coordination de SI et la pertinence des informations actuelle de la DGI. ....	40
2-6 Analyse du schéma théorique d'un SIF .....	42
<b>CHAPITRE II : REALITE DE L'APPLICATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE.....</b>	43
Section 1: Perception des usagers du système d'information fiscale.....	43
1-1 Le système d'information fiscale face à l'exploitation de l'information fiscale : .....	43
1-1-1 comment la DGI sélectionne les dossiers à soumettre le contrôle sur pièce ? .....	43

1-1-2 Comment le DGI, exploite l'information vis-à-vis du contrôle sur pièces ? .....	44
1-1-3 Exploitation des informations obtenues du contrôle inopiné. ....	44
1-2 Les contribuables vis-à-vis de l'impôt à payer. ....	45
1-3 Les contribuables vis-à-vis de l'administration fiscale.....	46
1-4 La communication des informations interne et externe. ....	46
1-5 Les services offerts aux contribuables et aux publics (les contraintes) .....	48
1-5-1 La contrepartie de paiement de l'impôt .....	48
1-5-2 Les faiblesses .....	49
1-6 les contribuables face au contrôle fiscal. ....	48
Section 2: Perception des agents de l'administration fiscale du système d'information fiscal actuel. ....	49
2-1 Les problèmes courants et les traitements y afférents.....	49
2-2 Rôles de l'administration fiscale face à l'évolution des systèmes fiscaux.....	52
3-Le Système de suivi et d'évaluation des informations utilisée par la DGI.....	54
3-1Evolution des résultats et Taux de pression fiscale.....	54
3-1 L'accès des contribuables sur l'information de la DGI.....	55
3-2-1 Le coût de l'information.....	55
4-Les interférences politiques ou autres.....	55
5-Les difficultés de prévisions. ....	55
6-Les problèmes de l'informatisation.....	55
Section 3 : Limites du système d'information fiscale actuelle. ....	56
3-1 L'objectif de communication interne de la DGI. ....	56
3-2 Tableau de bord – Un outil d'aide à la décision de la DGI.....	56
3-3 Les limites structurelles du système d'information fiscale de la DGI .....	57
3-4 Les limites sur la compétence des Agents Fiscaux. ....	58
3-5 Limites des moyens utilisés au système d'information fiscale. ....	58
3-6 Limite temporelle du système d'information fiscale.....	58
CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	61
<b>PARTIE III : AMELIORATION DU SIF AU SEIN DE LA DGI</b>	
<b>CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION FISCALE AU SEIN DE LA DGI.....</b>	64
Section 1 : Le montage du Système d'Information Fiscal.....	64
1-1 L'enquête auprès des utilisateurs d'informations fiscales. ....	64
1-2 Propositions d'indicateurs nécessaires à la base de données et au tableau de bord.	66

1-3. Proposition de schéma de circulation des données et de gestion informatique....	69
Section 2 : Validation des indicateurs, ainsi que des types et des supports d'informations à diffuser aux utilisateurs. ....	73
2-1 Le travail à faire .....	73
2-2 Institutionnalisations du SIF. ....	74
2-3 Organisation du Comité National et des Comités Régionaux de Fiscalité. ....	75
3. Organisation des groupes techniques pluridisciplinaires de suivi du SIF.....	78
3-1 Les groupes de travail .....	78
3-2 Le montage de la base de données et du Tableau de bord. ....	79
4- Etablissement d'un système de contrôle régulier et d'amélioration du SIF par le comité national de fiscalité. ....	79
5-Publication des bulletins, émission de radiotélévision, courriers électroniques, site internet et autres supports d'informations, etc. ....	80
Section 3 : Détermination de coût du système d'information fiscale.....	81
3-1-Définition des coûts de l'information fiscale .....	81
3-2-Les coûts fixes et couts variables liés à la gestion de l'information fiscale.....	82
3-4- Pourquoi contrôler les coûts de l'information ? .....	85
<b>CHAPITRE II : LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES AGENTS FISCAUX ET LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL. ....</b>	<b>88</b>
Section 1 : Le renforcement de la capacité des agents fiscaux.....	88
1-1 La formation : .....	88
1-2 Le programme de la formation : .....	88
1-1 Limite de la formation : .....	89
Section 2 : Recrutement du personnel responsable du système d'information fiscal de la DGI. ....	89
2-1 La Création d'un poste de travail : .....	89
2-2 Le Service du Système d'Information Fiscal (SSIF).....	89
2-2 Les Ressources Humaines. ....	90
2-3-1 Les différentes techniques de planifications. ....	90
2-4 Le Recrutement proprement dit.....	90
2-4-1 La qualité de la candidature .....	90
2-4-2 Le coût et les motivations engendrées : .....	91
2-4-3 Les moyens utilisés : .....	91
3- LES RESULTATS ATTENDUS .....	91

3-1 Impacts positifs :.....	92
3-1 Impacts négatifs: .....	92
CONCLUSION GENERALE.....	94
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :.....	xviii
LISTE DES ANNEXES .....	xx
TABLE DES MATIERES .....	xxxiv