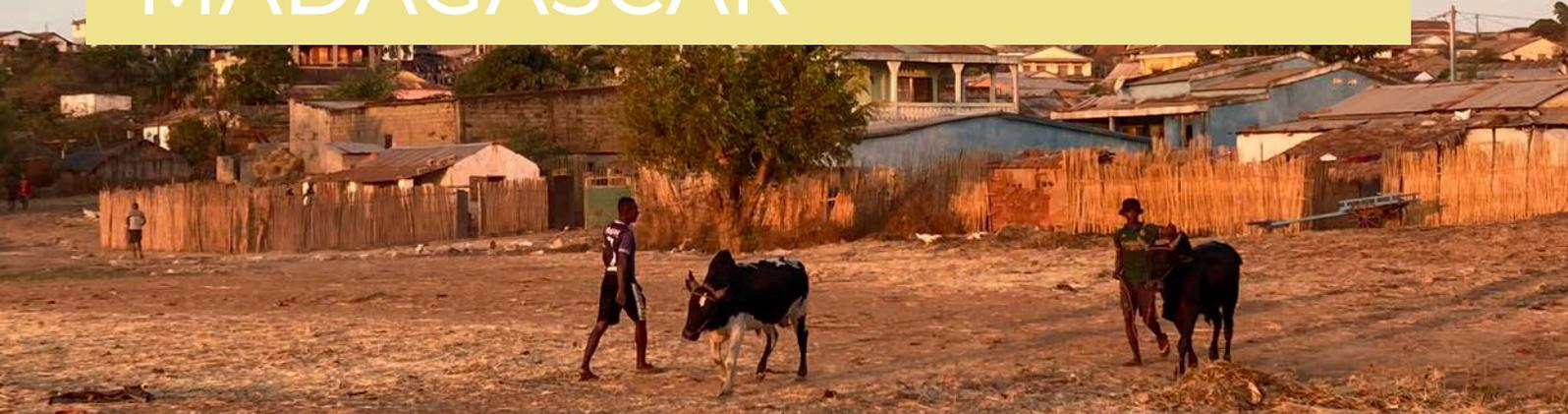


CAPITALISATION D'EXPERIENCE

MOIS DE L'IMPÔT

COMMUNE URBAINE D'AMBATOBOENY, MADAGASCAR



SOMMAIRE

- 01.** Une opération développée dans un cadre plus large d'appui à maîtrise d'ouvrage communale..... p. 2

- 02.** Contexte et enjeux du projet "Mois de l'impôt" à Ambatoboeny p. 3

- 03.** Les acteurs du projet..... p. 5

- 04.** Démarche et mise en œuvre..... p. 6

- 05.** Résultats et effets obtenus..... p. 9

- 06.** Difficultés et solutions apportées..... p. 10

- 07.** Pérennisation et répliquabilité du projet..... p. 11

- 08.** Conseils..... p. 12

- 09.** Témoignages p. 13

- 10.** Pour en savoir plus..... p. 14

UNE OPÉRATION DÉVELOPPÉE DANS UN CADRE PLUS LARGE D'APPUI À MAÎTRISE D'OUVRAGE COMMUNALE

Dans le cadre de sa fonction d'animation du territoire, Gescod met en réseau et accompagne tous les acteurs impliqués dans la coopération et la solidarité internationale de la Région Grand Est, membres de son réseau, avec pour objectif d'améliorer la qualité et la visibilité de leurs actions. Il a vocation à accueillir tous les acteurs qui en expriment le souhait et qui sont en accord avec sa charte des valeurs.

Ces actions contribuent à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) sur les territoires partenaires et en Grand Est dans le cadre du nouvel agenda mondial 2030 pour le développement.



A Madagascar, l'appui apporté par la coopération décentralisée via Gescod en matière de gouvernance et finances locales a véritablement débuté avec l'implication de la Ville de Mulhouse en 2004 à Mahajanga et plus particulièrement avec la mise en œuvre de son plan de redressement à compter de 2012. C'est dans ce plan de redressement que figurait la mise en place d'un "Mois de l'impôt", opération "coup de poing" destinée à apurer massivement, contre l'annulation des pénalités de retard, les arriérés d'impôts et taxes de la commune.

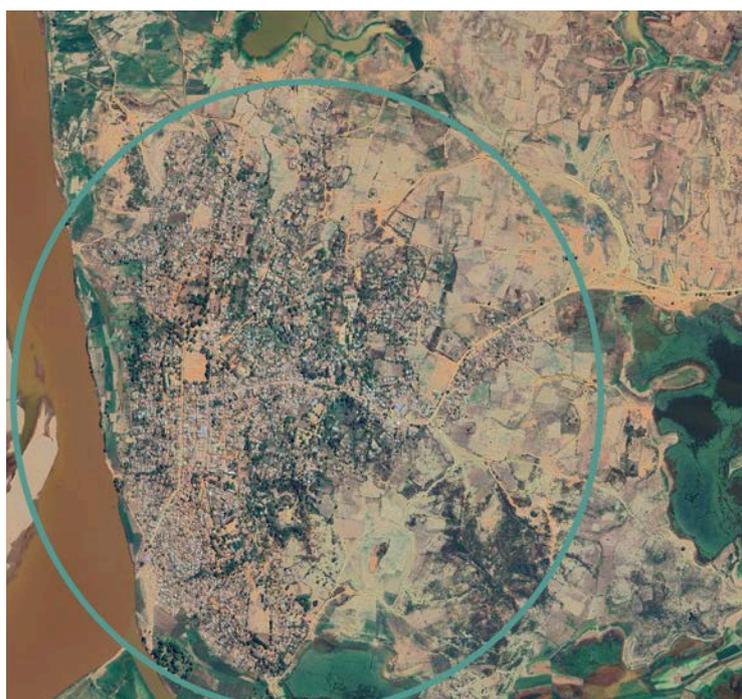
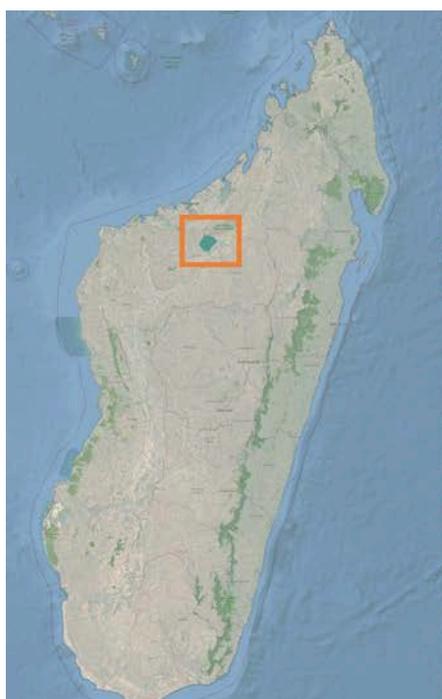
A Ambatoboeny où de nombreux problèmes d'arriérés étaient également observés, la commune a souhaité tirer partie de l'expérience menée à Mahajanga afin d'améliorer ses recettes.

CONTEXTE ET ENJEUX

DES OPÉRATIONS "MOIS DE L'IMPÔT" A AMBATOBOENY

Ambatoboeny est une commune de 45 000 habitants environ (6 000 pour le bourg-centre urbanisé) située à près de 150 km de Mahajanga, au confluent du fleuve Betsiboka et de la rivière Kamoro.

L'économie de la zone est essentiellement agricole.



Chef-lieu de la commune, zone d'intervention pour l'opération "Mois de l'impôt".



La Commune urbaine d'Ambatoboeny connaissait, comme de nombreuses collectivités décentralisées à Madagascar, des difficultés financières ayant entraîné jusqu'à plusieurs mois d'arriérés de salaires pour ses agents municipaux.

Par ailleurs, le recouvrement des impôts et taxes, pourtant indispensable à l'autonomisation des collectivités, est un axe très difficile à mettre en œuvre pour les élus locaux, plus spécialement en situation de crise socio-économique comme c'était le cas alors.

Enfin la ruralité de la zone, avec la précarité climatique et financière qui y sont liées, constitue un obstacle supplémentaire pour la population qui, en définitive, ne dispose de trésorerie qu'à des périodes de l'année bien spécifiques et ne sont donc pas en mesure d'échelonner leurs différents paiements.

En conséquence, les méthodes "traditionnelles" de recouvrement étaient en échec. C'est ainsi qu'après l'avoir expérimentée avec succès à Mahajanga, une opération nommée le « Mois de l'impôt » s'est déroulée pour la première fois à Ambatoboeny entre août et septembre 2013 ; depuis lors, cette opération est renouvelée chaque année entre juillet et septembre.

Un objectif en termes de recettes a été défini : 40 000 000 Ariary (13 500€) devaient être dans les caisses de la commune à la fin de l'opération afin de résorber l'essentiel des arriérés de salaires.

Le mois de l'impôt a pour objectif de faire rentrer un maximum de recettes dans les caisses de la commune. Il mobilise sur une période volontairement courte l'ensemble du personnel municipal ainsi que certains autres acteurs. L'idée est de sensibiliser les contribuables au paiement de leurs impôts et taxes et de les motiver en annulant toutes pénalités de retard si le contribuable paie sur le champ les sommes dues.

Les acteurs du projet

La coopération avec la commune urbaine d'Ambatoboeny a débuté en 2000 avec l'appui transversal du Département du Bas-Rhin en matière de lecture publique.

Avec l'implication en 2008 de la Communauté de Commune du Pays de Sainte Odile (CCPO), 4 axes d'intervention se sont développés :

- L'appui à l'administration communale et à la fiscalité locale
- L'amélioration de l'accès à l'eau potable
- La structuration de la gestion des marchés
- La mise en place d'un système de gestion de déchets ménagers

Après le retrait de la CCPO des accords de coopération, la Ville de Saint Louis a progressivement pris le relais de ce partenariat.

Gescod, à travers son chargé de projets sur la gouvernance et la fiscalité locale, a proposé la méthodologie et aidé à l'élaboration des outils nécessaires.



Commune urbaine
d'Ambatoboeny



Gescod



Ville de Saint-Louis

Démarche et mise en œuvre

1. Évaluation du coût de l'opération, des moyens à disposition et des moyens à trouver

Toutes les dépenses liées à l'opération, de sa phase préparatoire à sa mise en œuvre ont été listées et évaluées :

- La **sensibilisation** et la **communication** : création de banderoles, montage et diffusion de spots radio et/ou TV, animations (TAM TAM), conférences de presse ;
- Les **moyens matériels** tels que des groupes électrogènes et fournitures diverses (fournitures de bureau, photocopies, badges) ;
- Les **déplacements** : location de motos et voitures, carburant ;
- Les **indemnités** des agents : indemnités per diem pour descente et suivi.

2. Définition de la zone d'intervention

Une zone d'intervention a ensuite été déterminée, volontairement restreinte, pour gagner en efficacité ; d'autant que bon nombre de fokontany* de la commune sont relativement éloignés et connaissent des problèmes d'insécurité. Ainsi, seuls 3 fokontany urbanisés d'Ambato Boeny ont été ciblés (20 à 25 000 habitants).

** Un fokontany est une délimitation administrative correspondant, en milieu urbain, à un quartier, et en milieu rural à un village/hameau rattaché à une commune.*



5. Définition du programme de travail de chaque équipe

Le programme de travail hebdomadaire de chaque équipe a été élaboré en attribuant des zones géographiques bien distinctes pour chacune d'elles.

Les matinées étaient consacrées au travail sur le terrain et les après-midis se déroulaient à la mairie pour des séances de restitution, concertation et préparation du lendemain. Des fiches de descentes par type de recettes ont été élaborées afin de connaître la situation des recouvrements effectués chaque jour pour chaque équipe, ainsi que des fiches récapitulatives permettant de synthétiser le recouvrement par type de recettes et de manière globale, à disposition du chef de file de l'opération.

6. Suivi du travail des équipes

En début de journée, les équipes se voyaient rappeler le planning de visites et leurs objectifs. En fin de journée, chaque équipe remettait au chef de file les fiches de descentes et l'état des paiements, et préparait la journée du lendemain. L'antenne de Gescod a accompagné l'ensemble des phases préparatoires de l'action, et a été présente lors des évaluations à mi-parcours et en fin d'action.



Séance de restitution de la première opération avec le chargé de projets Finances locales et les équipes municipales et brigades de recouvrement

© Gescod,

Ces temps étaient également l'occasion de donner la parole au personnel mobilisé, d'aborder les difficultés rencontrées sur le terrain et d'essayer de trouver rapidement des solutions ensemble.

RÉSULTATS ET EFFETS OBTENUS

Ayant obtenu des résultats probants sur la phase de lancement, la commune a souhaité maintenir cette démarche tous les ans à chaque saison des récoltes où la population dispose de fonds suffisants : aujourd'hui, l'opération dure 3 mois, de juillet à septembre. En définitive, elle a fini par entrer dans le quotidien de la population et est devenue pour la commune la période habituelle de recouvrement des impôts et taxes.

La démarche se voulait pragmatique en démarrant sur une zone géographique restreinte et bien définie. Cela a contribué au succès de l'opération et encourage à reconduire ce type d'évènement.

35 000 000 Ar (11 700€) ont été recouverts au terme de l'opération soit 87% de l'objectif initial, correspondant à 5 mois de salaire pour l'ensemble des agents municipaux.

Jamais une telle opération n'avait été menée auparavant à la commune. En outre, cela a favorisé les relations entre la commune et l'administration fiscale. Cela a également entraîné une dynamique chez les contribuables qui ont continué pour certains à payer leurs taxes et impôts au-delà de l'opération. Cela a montré à l'équipe municipale qu'il est possible de recouvrer les impôts en adoptant une méthode et en faisant preuve de rigueur.

DIFFICULTÉS ET SOLUTIONS APPORTÉES

L'opération était sans doute un peu trop tardive, ce qui pourrait expliquer pourquoi l'objectif de recouvrement prévisionnel n'a pu être atteint. Elle aurait dû être enclenchée dès la fin du mois de juin, correspondant au début de la saison des récoltes, synonyme de rentrées d'argent pour les agriculteurs. Désormais, elle est entièrement calquée sur la période de récolte, et peut donc varier suivant les saisons, voire se prolonger si cela s'avère nécessaire.

Le temps a manqué pour former correctement les équipes au remplissage des fiches et à la gestion des conflits (qui n'a eu lieu qu'en cours d'opération). Des formations complémentaires ont été dispensées par Gescod dès l'année suivante en anticipant davantage la préparation de l'opération. Aujourd'hui, les équipes maîtrisent leur travail et les relations avec les contribuables sont apaisées.

La commune a souhaité annoncer qu'elle prendrait des sanctions contre les récalcitrants ; celles-ci n'étant pas appliquées, cela a pu contribuer à décrédibiliser le discours municipal et entraîner quelques réticences auprès de la population.

Elle veille à présent à orienter son discours sur le **caractère incitatif de la démarche** et communique sur les **retombées, en termes d'investissements**, qu'elle peut entreprendre grâce à son budget devenu excédentaire.

RÉPLICABILITÉ DU PROJET ET PÉRENNISATION

Le **périmètre d'intervention volontairement réduit** a permis de concentrer les efforts ainsi qu'un réel suivi des activités. Cela s'est révélé être un bon choix pour mobiliser les contribuables, les équipes, et démontrer que des résultats ambitieux sont atteignables si la planification, l'organisation et le suivi du travail sont efficaces. Pour inciter la population à payer les impôts, une campagne de **communication** a été menée pour montrer à quoi servait cet argent et il a été expliqué que les personnes qui payaient, allaient être exonérées des pénalités de retard.

La démarche proposée en termes d'**organisation et de suivi quotidien des résultats des équipes**, quasi militaire, a porté ses fruits. Le chef de file, ainsi que les responsables municipaux, se sont impliqués fortement pour l'atteinte des résultats escomptés. L'ensemble des étapes de l'opération ont été menées en concertation avec toutes les entités concernées (commune, fokontany, STD, administration fiscale).

La **communication interne** auprès des agents municipaux a été efficace et suffisamment bien anticipée (2 mois à l'avance) pour expliquer à tous les intervenants le but, le déroulement de l'opération, les enjeux financiers, etc. La **communication externe** vis-à-vis des contribuables a été enclenchée deux semaines avant à travers divers canaux de communication.

CONSEILS

Pour quiconque souhaiterait reproduire un tel projet, les éléments suivants doivent être pris en compte :

- Ne pas se montrer trop ambitieux dans les objectifs, mais raisonner en termes de capacités d'action ;
- Bien structurer et planifier les activités (identifier les responsables et prévoir les moyens méthodologiques et de suivi) ;
- Une sensibilisation massive préalable est toujours nécessaire pour le paiement des impôts ;
- Le maintien du partenariat entre la collectivité et les services techniques déconcentrés de l'Etat (STD) est primordial, il faut s'assurer du soutien et de la participation active des STD ;
- Il est indispensable de communiquer et d'expliquer pourquoi la commune collecte les impôts. Sans action tangible de la commune pour le développement local, il est inutile d'espérer inciter les contribuables à s'acquitter de leurs impôts ;
- La méthode de travail doit être rigoureuse, le suivi quotidien, et les responsables bien identifiés.

La force de cette opération est d'avoir mobilisé l'ensemble des acteurs concernés : l'équipe municipale, les fokontany, le centre fiscal, le trésor et le district. L'action a été portée réellement par la commune. L'équipe municipale a été entièrement dédiée à l'opération, ainsi que l'administration fiscale et les Autorités locales.



“Le mois de l'impôt – Un mois tonton, un mois tantine pour s'acquitter de vos impôts ; une fois payés notre ville se développera”

© Gescod

TÉMOIGNAGES

Julien RAMORASATA, 1er adjoint au Maire (2008-2015), chef de file de l'opération :

« Au début on avait du mal à croire aux chances de réussite de l'opération, on a même hésité à s'impliquer dans le processus. Mais une fois enclenché, après chaque journée de travail, on a constaté que l'opération portait ses fruits. C'est un encouragement pour aller de l'avant et on a pris l'opération à cœur. »

Nirina RAHANTAMALALA, percepteur municipal :

« La population avait besoin de sensibilisation pour être motivée à payer ses impôts. On avait peur des conflits avec les contribuables, qui ont parfois eu lieu, mais une fois formés sur la technique de gestion de conflit, on a apprécié le travail.»

Marianne, Représentante de Fokontany :

« On n'imaginait pas ce résultat, surtout que le sujet de l'argent et des taxes est tabou. Cette opération nous a permis de nous rapprocher davantage de la population de notre quartier. C'étaient des contacts directs, cela renforce le lien. »

Madame Monja, habitante d'Ambatoboeny :

« La raison pour laquelle je suis convaincue de l'importance du paiement des impôts, c'est que je constate le développement de la commune d'Ambatoboeny : la ville est propre et les personnels communaux sont bien motivés. Payer les impôts contribue au développement de la ville. »

Monsieur Bianto, habitant d'Ambatoboeny :

« Je suis convaincu de l'importance du paiement des impôts, car j'en constate les retours à travers les infrastructures. Pour moi, le paiement des impôts est un atout pour nous, les paysans, car c'est grâce à ces contributions que les projets de développement dans le fokontany peuvent être réalisés. »

-
-

POUR EN SAVOIR PLUS

Informations complémentaires

- Site Internet de Gescod : <https://www.gescod.org/>
- Lien vers les [témoignages vidéo](#) des contribuables (en langue malgache)

Contacts

- Luc Rakotoarisoa, chargé de projets pour Gescod à Madagascar : luc.rakoto@gescod.org
- Cécile Sicard, représentante de Gescod à Madagascar : cecile.sicard@gescod.org / madagascar@gescod.org



Arrivée par le fleuve des commerçants le jour de grand marché.

© Gescod,

GESCOD

CAPITALISATION : ORGANISATION DU MOIS DE
L'IMPÔT A AMBATOBOENY // MADAGASCAR