



# ICTD administration fiscale africaine Publication 2

## **Note d'orientation pratique:** Manuel de formation sur la mise en oeuvre de la réforme de la taxe foncière avec une estimation par points

Paul Fish

Juin 2018

ICTD administration fiscale africaine Publication 2

**Note d'orientation pratique:  
Manuel de formation sur la mise en œuvre  
de la réforme de la taxe foncière avec une  
estimation par points**

Paul Fish

Juin 2018

*Les publications de l'ICTD sur l'administration fiscale africaine (ATAPs) sont des documents de recherche qui intéresseront particulièrement les personnes travaillant dans l'administration fiscale en Afrique. L'objectif est d'encourager et de soutenir des recherches utiles et à finalités politiques menées par des professionnels africains, parties prenantes dans l'administration fiscale.*

Note d'orientation pratique: Manuel de formation pour la mise en œuvre d'une réforme de la taxe foncière avec une estimation à points  
Paul Fish / African Property Tax Initiative  
ICTD African Tax Administration Document 2  
Publié pour la première fois par l'Institute of Development Studies en juin 2018  
© Institute of Development Studies 2018  
ISBN: 978 -1-78118-450-9



Ceci est un document en libre accès distribué sous les termes de la licence Creative Commons Attribution Non Commercial 4.0 International, qui permet le téléchargement et le partage à condition que les auteurs originaux et la source soient crédités - mais que le travail n'est pas utilisé à des fins commerciales. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Disponible auprès de:  
The International Centre for Tax and Development à l'Institute of Development Studies, Brighton BN1 9RE, Royaume-Uni  
Tél: +44 (0) 1273 606261  
Email: [info@ictd.ac.uk](mailto:info@ictd.ac.uk)  
Site internet: [www.ictd.fr/publications](http://www.ictd.fr/publications)

IDS est une société à but caritatif à responsabilité limitée par garantie et enregistrée en Angleterre  
Charity Registration Number 306371  
Charitable Company Number 877338

# Note d'orientation pratique: Manuel de formation sur la mise en œuvre de la réforme de la taxe foncière avec une estimation par points

Paul Fish/ Initiative africaine pour la taxe foncière (APTI)

## Résumé

Dans cette publication, l'auteur partage plus de 10 ans d'expérience dans le soutien à la mise en œuvre de programmes de réformes de la taxe foncière qu'il a apporté à plus de 12 gouvernements locaux dans de petits centres urbains et zones rurales d'Afrique subsaharienne. Ce document présente un manuel de formation générique, conçu pour offrir des conseils pratiques aux réformateurs de l'impôt foncier ayant pour objectif de mobiliser les recettes. Ce guide détaille le processus étape par étape, accompagné des supports, des calendriers et d'exemples d'instruments d'enquête. Certains résultats, conclusions et étapes ultérieures ont déjà été publiés.<sup>1</sup>

Le document décrit six étapes intégrées, la mise en œuvre de chaque étape étant essentielle à la bonne mobilisation des recettes. Pour assurer une viabilité sur le long terme, chaque étape doit se faire annuellement. Tout d'abord, le réformateur est guidé à travers les étapes initiales du recensement des propriétés, avec suffisamment de détails pour la construction d'une base de données. Ensuite, le document détaille une technique d'évaluation hybride qui allie la simplicité d'une approche par secteur à des éléments de marché. Puis, l'article décrit les éléments nécessaires au processus de facturation, tout en soulignant l'importance des techniques de communication pour impliquer la communauté dans le processus et renforcer le soutien au programme à travers des projets de développement menés par le gouvernement. Il souligne l'importance des techniques de paiement afin d'encourager les paiements volontaires et enfin, décrit l'étape de mise en conformité au cours de laquelle les contrevenants sont traduits devant les tribunaux.

**Mots-clés:** évaluation de la propriété; impôt foncier; taxe foncière; gouvernement local; estimation; décentralisation; développement international, Afrique subsaharienne; mobilisation des revenus.

**Paul Fish** est un arpenteur agréé, spécialisé dans le domaine de l'évaluation immobilière depuis plus de 35 ans. Il a dirigé le bureau canadien du Groupe Altus. Il a cofondé une organisation non gouvernementale, Revenue Development Foundation, à travers laquelle il a conçu et mis en œuvre la réforme de la fiscalité foncière dans divers gouvernements infranationaux à la fois en Sierra Leone et au Malawi. Paul a également été consulté pour d'autres efforts de réforme au Ghana et en Éthiopie.

L'objectif principal de l'**Initiative Africaine pour l'Impôt Foncier** est de stimuler et d'encourager une utilisation plus large de systèmes d'impôts fonciers plus efficaces en Afrique. Il s'agit de constituer la masse critique nécessaire pour soutenir avec succès les gouvernements africains qui envisagent ou entreprennent actuellement des réformes de l'impôt foncier. [www.ictd.ac/network/apti/](http://www.ictd.ac/network/apti/)

---

<sup>1</sup> Fish, P. (2015) 'Practical Aspects of Mobilising Property Tax: Experience in Sierra Leone and Malawi', *Commonwealth Journal of Local Governance*, Issue 16/17: June 2015.

# Table des matières

	Résumé	3
	Remerciements	6
	Acronymes	6
	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
	Objectifs du programme de mobilisation des revenus	7
	Échéancier	9
	Logiciel	9
	Matériel	9
<b>1</b>	<b>Recensement</b>	<b>10</b>
	1.1 Echéancier	10
	1.2 Contexte	10
	1.3 Procédure	10
<b>2</b>	<b>Évaluation</b>	<b>14</b>
	2.1 Contexte	14
	2.2 Biens à usage commercial	18
	2.3 Harmonisation avec la valeur marchande	18
	2.4 Procédure d'appel de l'évaluation	18
<b>3</b>	<b>Taxation</b>	<b>19</b>
	3.1 Détermination du taux par mille	19
	3.2 Avis d'imposition	20
	3.3 Echéancier	20
	3.4 Format	20
	3.5 Livraison de l'avis d'imposition	21
<b>4</b>	<b>Campagne de sensibilisation</b>	<b>21</b>
	4.1 Contexte	21
	4.2 Échéancier	22
	4.3 Méthodes	22
<b>5</b>	<b>Recouvrement</b>	<b>26</b>
	5.1 Echéancier	26
	5.2 Méthodes	26
	5.3 Stratégie	27
<b>6</b>	<b>Mise en conformité</b>	<b>30</b>
	6.1 Contexte	30
	6.2 Procédures et mise en demeure	30
	6.3 Echéancier	32
	<b>Annexes</b>	
	Annexe 1 Registre de livraison	33
	Annexe 2 Feuille de pointage	34
	Annexe 3 Instruments d'enquête	35
	Annexe 4 Exemple de lettre pour les agents recenseurs	39
	Annexe 5 Exemple d'invitation à une réunion de quartier	40
	Annexe 6 Tableau des valeurs de base	31

## **Figures**

Figure 1	Phases du REMOP	8
Figure 2	Responsabilités du REMOP	8
Figure 3	Exemple d'évaluation	17
Figure 4	Résultats d'harmonisation - Malawi	18
Figure 5	Échantillon de livre de dépôt bancaire	28

# Remerciements

L'auteur aimerait remercier Wilson Prichard, Nyah Zebong et Nara Monkham pour leurs commentaires et leurs précieuses contributions à ce document. L'APTI est soutenue par le Centre International pour la Taxe et le Développement (ICTD) grâce à un financement de la Fondation Bill et Melinda Gates, et l'auteur voudrait, au nom de l'APTI, remercier ces deux organisations pour leur soutien.

# Acronymes

APTI	African Property Tax Initiative
SIG	Systèmes d'information géographique
ICTD	Centre international pour la fiscalité et le développement
PRO	Responsable des relations publiques
RDN	Avis d'imposition
REMOP	Programme de mobilisation des recettes

# Introduction

Cette note d'orientation pratique est une version générique du manuel de formation utilisé par l'auteur pour soutenir la mise en œuvre de la réforme de l'impôt foncier par points dans un certain nombre de gouvernements locaux, notamment en Sierra Leone et au Malawi, sous le nom de Programme de Mobilisation des Recettes (REMOP). Il est détaillé en six phases intégrées et est décrit dans son cadre d'application à l'échelle des gouvernements locaux infranationaux, mais les approches générales détaillées ici pourraient aussi bien être adaptées aux réformes menées par des niveaux supérieurs de gouvernement. L'APTI publie cette note d'orientation en tant que référence pour les gouvernements et autres praticiens voulant mettre en œuvre des programmes de réformes similaires, tout en reconnaissant que les détails de chaque programme de réforme sont assez uniques - et que ce modèle peut ne pas s'appliquer partout.

Le REMOP a été implémenté à l'aide d'un logiciel sophistiqué mais facile d'utilisation. Ce logiciel peut être utilisé gratuitement et sans droit d'auteur, mais les informations ci-après peuvent également être adaptées à d'autres plateformes logicielles. Les annexes de ce manuel contiennent les formulaires et feuilles de calculs nécessaires au fonctionnement pratique du REMOP.

Ce manuel est un document évolutif qui sera mis à jour au fur et à mesure que d'autres recommandations seront formulées. Pour la dernière version, merci de contacter le directeur de l'APTI Nyah Zebong à [zebongan@yahoo.com](mailto:zebongan@yahoo.com) ou Paul Fish à [fish.paul@icloud.com](mailto:fish.paul@icloud.com)

## **Objectifs du Programme de Mobilisation des Recettes**

### **Primaire**

- Augmentation et gestion du recouvrement des recettes issues de l'impôt foncier qui permettent le développement au sein d'une juridiction.

### **Secondaire**

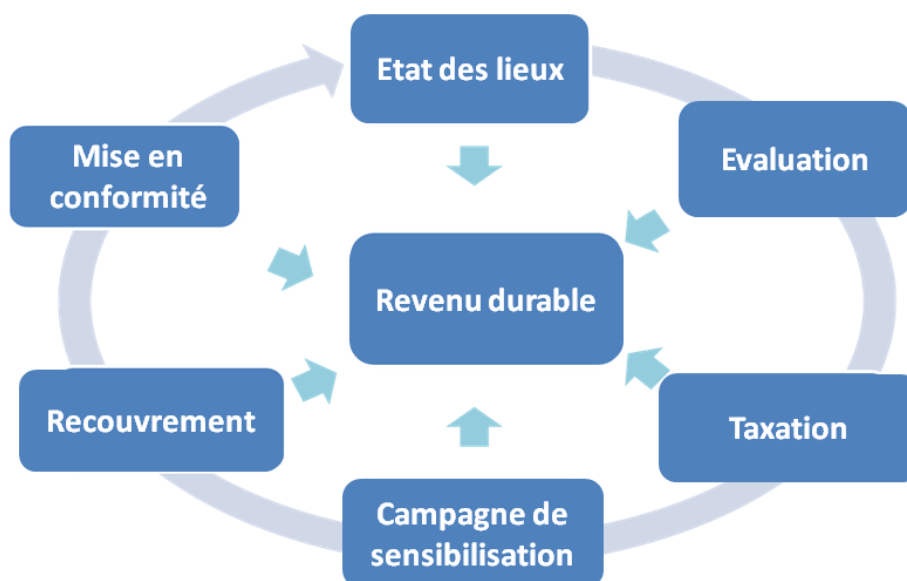
- Amélioration des informations sur la composition d'une ville ou d'un district en termes de bâtiments, d'entreprises et de personnes.
- Augmentation de la participation et de l'implication de la population dans l'activité du gouvernement local.
- Accroissement de la transparence.
- Amélioration de la responsabilisation.

## **Le Programme de Mobilisation des Recettes**

Le programme est une série de six étapes annuelles toutes jugées essentielles à la mobilisation réussie des recettes de l'impôt foncier.



**Figure 1 : Phases du REMOP**



- Le graphique ci-dessus illustre le cycle annuel et les six composantes requises pour assurer un processus de mobilisation des recettes transparent et responsable.
- À ce stade, il est important de souligner que le REMOP est un processus annuel récurrent, et non simplement une activité à cycle unique.
- Avant toute mise en œuvre, il est essentiel d'avoir l'engagement total des membres du conseil municipal et de ses administrateurs. Un aperçu du programme et de ses objectifs est présenté et son adoption nécessite une résolution du conseil municipal. À ce stade préliminaire, il est particulièrement important que le conseil municipal accepte le stade, plus délicat, du recours contentieux qui sera mis en œuvre plus tard dans le programme. Il est important que le conseil municipal intègre le fait que le programme peut concerner des membres influents de la communauté qui ne respectent pas leurs obligations de payer leurs impôts. Une session d'information du conseil municipal est essentielle, avec une interaction ouverte entre l'équipe de mise en œuvre et les formateurs. D'autres parties prenantes doivent également être informées, telles que les ministères et départements compétents du gouvernement central.

**Figure 2 : Responsabilités du REMOP**

Responsabilités REMOP				
Etape	Personne en charge	Support municipal	Support externe/formation	Superviseur
Etat des lieux	Agent d'évaluation	Personnel d'évaluation	SIG	Directeur administratif
Evaluation et appel	Agent d'évaluation	Personnel d'évaluation	Expert en évaluation	Directeur administratif
Facturation et taxation	Conseil municipal	Personnel administratif		Directeur administratif
Sensibilisation	Chargé de relations publiques	Agent d'évaluation	ONG, chefs	Maire/ élus
Recouvrement	Directeur financier	Personnel administratif	Institutions financières	Maire/élus
Mise en conformité	Agent d'évaluation	Agent d'évaluation	Conseil légal	Directeur administratif

## Échéancier

La mobilisation des recettes est effectuée chaque année sur une année fiscale afin de donner le maximum de temps pour collecter des recettes en menant à bien les six phases du REMOP.

Il est donc essentiel de commencer à émettre les avis d'imposition pour le nouveau régime fiscal local **au début d'un exercice financier**. Cela signifie que le processus de démarrage d'un nouveau projet au sein d'une municipalité devrait débiter bien avant la nouvelle année financière.

Il est préférable d'effectuer la transition d'un système existant à un nouvel exercice au moins trois mois avant la nouvelle année, et les nouveaux avis d'imposition devraient être émis et livrés au cours du mois précédant le début de l'année.

## Le logiciel

Le logiciel informatique remplit les fonctions principales suivantes pour la taxe foncière et peut être en outre adapté pour des licences commerciales.

- Gestion de toutes les données sur les propriétés et les entreprises.
- Evaluation automatique des estimations basées sur les critères définis par le conseil local.
- Calcul de la taxe en fonction des exigences budgétaires du conseil municipal.
- Gestion et émission des avis d'imposition(RDN).
- Gestion du processus d'appel à évaluation.
- Gestion et enregistrement des paiements.
- Emission des rapports sur les contrevenants.
- Émission d'autres rapports requis tels que le rôle d'évaluation et le registre des taux d'imposition pour l'information du public.
- Edition des statistiques de gestion telles que la taxe totale payée et non payée, et le nombre de propriétés potentiellement filtrées par localité.
- Mise en archives des données de chaque année fiscale.
- Renouvellement de la plateforme d'évaluation chaque année fiscale sur la base des contributions de l'autorité locale.

Pour toute question détaillée concernant le logiciel, merci de vous adresser à l'ATPI aux coordonnées indiquées ci-dessus.

## Matériel

Les spécifications recommandées sont disponibles auprès de l'APTI. En général, l'équipement nécessaire pour faire fonctionner le logiciel est un système informatique standard sur un réseau moderne, comprenant de grands écrans pour visualiser les données.

Une imprimante noir et blanc robuste et rapide est nécessaire ainsi qu'un scanner autonome facile à utiliser pour les dossiers papier et les reçus. Les systèmes de sauvegarde externes et internes sont essentiels, tout comme les unités d'alimentations secourues.

# 1 Recensement

## 1.1 Echancier

La phase de recensement représente un **travail continu sur toute l'année** pour établir une base de données de saisie de tous les bâtiments relevant de la compétence de l'autorité locale. C'est une tâche difficile, car l'enquête initiale requiert de la persistance afin qu'elle soit de bonne qualité. De plus, lors d'une enquête initiale, il manquera généralement quelques bâtiments et entreprises. Chaque année, il y aura un continuum naturel par lequel de nouveaux bâtiments seront érigés et des modifications et des extensions seront apportées aux bâtiments existants. De plus, de nouvelles entreprises seront créées. La phase de recensement est donc menée tout au long de l'année et chaque année.

Le recensement initial pour une nouvelle mobilisation du conseil municipal devrait être effectué de sorte que le travail, la saisie des données et les tests soient terminés trois mois avant la nouvelle année fiscale.

## 1.2 Contexte

Le succès de l'ensemble du programme REMOP repose sur la collecte - connue sous le nom de **recensement** - d'une proportion significative de tous les bâtiments et entreprises sur le territoire municipal. Une **base de données complète** engendrera beaucoup plus de confiance de la part des contribuables. Les contribuables ne seront pas enclins à apporter leur contribution au fardeau fiscal en sachant que d'autres en sont exclus. De plus, le succès du REMOP dépend de la **fiabilité raisonnable** des données. Si les immeubles ne sont pas décrits avec précision ou mal mesurés, la confiance des contribuables se trouve considérablement réduite et les contributions seront faibles.

## 1.3 Procédure

La phase de recensement comprend quatre étapes:

1. identification
2. collecte des données
3. supervision
4. saisie des données

Le recensement de tous les bâtiments est réalisé par une équipe préalablement formée à la tâche et supervisée par un chef d'équipe responsable de son exactitude. Les équipes sont guidées par une série de cartes produites par SIG (systèmes d'information géographique) à l'aide d'images satellite.

Chaque membre de l'équipe doit avoir un badge d'identification officiel fourni par la municipalité. L'équipe est divisée en deux: 1. numérotation et 2. Collecte des données.

Une sensibilisation spéciale doit être effectuée pour informer le public que le recensement est en cours. Un jingle radio et deux créneaux radio «L'heure municipale» devraient souligner la prochaine phase de collecte des données REMOP. Si possible, l'administrateur en chef et un politicien participent à une table ronde pour expliquer la nécessité de la collecte des données et de la numérotation. Une lettre d'introduction devrait être créée pour que les enquêteurs se présentent aux propriétaires d'un bâtiment. Il est préférable que la lettre soit laminée. Un exemple est joint en Annexe 4.

## Section 1 - Identification

### Numérotation unique

Chaque bâtiment doit être identifié de façon unique grâce à l'utilisation d'un numéro et d'un nom de rue. Ceci est une étape critique afin qu'il n'y ait aucune confusion au sujet de l'immeuble taxé. Cela diffère d'une description légale ou d'un cadastre formel et ne confère aucun droit de propriété. Le processus identifie simplement la propriété à des fins municipales. Le plus simple est d'assigner une séquence de numérotation logique à chaque maison et de nommer chaque rue de façon unique. À des fins d'enregistrement, utilisez une *feuille de pointage* (échantillon fourni en Annexe 2) afin que chaque bâtiment et lot de construction puisse être noté et classé en mairie. La numérotation suit la procédure «numéros pairs à droite, numéros impairs à gauche» en partant d'une route principale et s'éloignant du centre de la ville. Les terrains vacants doivent avoir des numéros réservés aux futurs bâtiments.

Il existe des normes internationales pour l'identification et le codage des propriétés. Ces standards sont préférés mais ne sont pas essentiels pour la mobilisation des revenus. Administrativement, les normes internationales devraient être suivies. Les normes internationales recommandées par l'APTI sont [www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/.../guidelines.real.property.e.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/.../guidelines.real.property.e.pdf)

Il est impératif que chaque bâtiment soit numéroté visuellement à des fins de livraison de courrier et d'identification. Un avantage secondaire est que des services essentiels, tels que la lutte contre les incendies, la police et les ambulances, peuvent être fournis. Les numéros de bâtiments doivent être placés sur le mur extérieur de la maison face à la rue et à proximité de la porte principale du bâtiment. La peinture blanche ou crème est utilisée pour l'arrière-plan, peint en carré ou en cercle. Une fois secs, les numéros noirs sont peints à main levée. Le conseil pourrait envisager une loi obligeant les propriétaires à conserver l'identification, car elle est essentielle à la bonne transmission des avis de tarif.

### Nommer les rues

En règle générale, les pays en développement manquent de noms de rues et de panneaux de signalisation, mais c'est une étape importante. La dénomination de rue est principalement tirée du nom que la plupart des gens dans la rue pourraient reconnaître. Cependant, il y aura probablement beaucoup de rues où il n'y a pas d'accord sur le nom. Les chefs de service locaux ou même les chefs traditionnels peuvent être consultés dans ce cas.

S'il n'y a pas de nom de rue, un code unique doit être attribué avec une description détaillée de l'emplacement de la rue indiqué sur la feuille de pointage. Le SIG est utilisé pour localiser la rue et le code. Le code est structuré de sorte que chaque membre de l'équipe de numérotation ait une lettre différente et utilise cette lettre pour identifier la rue plus un numéro commençant par 001. Ainsi, le membre de l'équipe «A» aurait la première rue non nommée appelée A001. Une lecture GPS au début de la rue est nécessaire pour que la rue puisse être localisée pour la livraison de l'avis de demande. Pour la notification de l'identifiant de la rue aux propriétaires, il est important de marquer le premier et le dernier bâtiment de la rue avec le code de la rue. Utilisez un lettrage noir avec un fond blanc.

Il peut y avoir des maisons non situées sur une rue ou un chemin identifiable mais construites dans un cadre rural faisant partie d'un groupe de maisons. Le groupe de bâtiments devra également avoir un code assigné et un marquage GPS d'une manière similaire aux rues sans nom, et ne devra pas être trop grand pour la gestion: une limite de 40 bâtiments est recommandée.

Les feuilles de pointage doivent être classées soigneusement par ordre alphabétique et dans un fichier étiqueté séparément où toutes les rues peuvent être localisées.

## **Section 2 - Collecte de données**

Il est préférable que la collecte de données soit faite par des jeunes locaux pleins d'énergie. Les jeunes peuvent être facilement formés pour prendre des mesures externes et noter des indices visuels sur les caractéristiques d'un bâtiment. Les plus ambitieux et les plus intéressés pourraient aussi s'avérer être les meilleurs assistants administratifs à temps plein. Les données doivent figurer sur un «instrument d'enquête» d'une page, un formulaire standard (exemples fournis en Annexe 3) où des informations spécifiques doivent être collectées et vérifiées par l'agent recenseur.

### **Exclusions**

Certains usages de propriétés peuvent être exclus de la base de données. Cela varie en fonction de la législation, mais généralement les types de bâtiments exclus seront:

- lieux de culte religieux
- écoles publiques
- hôpitaux publics

Le succès de la réforme de l'impôt foncier dépendra de l'ampleur de la couverture. S'il y a un grand nombre d'exemptions, les coûts par bâtiment taxable augmenteront ou les revenus seront diminués. Plus important encore, il existe un risque que la communauté imposable soit mécontente de l'impôt supplémentaire qu'elle devra payer en conséquence.

Les bâtiments informels sont souvent considérés comme des exclusions de la base de données des biens imposables. La raison en est que les propriétaires n'ont pas de titre légal. Cependant, tous les résidents ont recours aux services municipaux et, par conséquent, l'exclusion des logements construits de manière informelle alourdit injustement le fardeau fiscal des contribuables vivant dans un logement officiel. De plus, l'identification et le paiement de la taxe ne confère pas automatiquement la propriété légale, mais reconnaît seulement l'utilisation des services municipaux par l'ensemble de la communauté. Ainsi, l'inclusion des bâtiments informels est recommandée.

### **Mesures**

Outre les mesures essentielles de surface, d'autres données sur le bâtiment sont recueillies et les exemples d'instruments d'enquête (formulaire de données) fournis en Annexe 3 sont simplement des échantillons. L'instrument d'enquête peut être électronique s'il existe une disponibilité technique, ou sous forme papier. Les éléments affectant la valeur de la propriété dans chaque municipalité peuvent différer, mais dans chaque municipalité, les éléments doivent être uniformes. Des exemples pourraient être le type de fondation, ou le type d'assainissement disponible. Certes, les zones urbaines et rurales seront différentes. Donc, le personnel administratif, avec l'avis initial d'un expert en évaluation, doit se mettre d'accord sur ces éléments uniformes et l'instrument d'enquête peut ensuite être construit.

Les mesures de l'extérieur du bâtiment doivent être prises aussi précisément que possible. Une lecture GPS doit être prise et notée sur l'instrument. Si le bâtiment est en construction, cela doit être noté sur la feuille de comptage, et la mesure complète n'est pas nécessaire tant que le bâtiment n'est pas terminé. De la même manière, les bâtiments qui ont été détruits ou qui ne sont pas habitables doivent être simplement notés sur la feuille de comptage pour une évaluation ultérieure en cas de changement de circonstances. La

taxation, ou non, des terres non bâties peut varier, donc les mesures de terrain doivent être systématiquement prises.

Idéalement, et pour plus de précision, l'instrument d'enquête peut être installé électroniquement sur des appareils mobiles tels que MobileMapper ou Trimble. L'avantage de cette méthode par rapport à la manière traditionnelle d'utiliser des copies papier comme instruments d'enquête est que les erreurs de saisies se produisent principalement sur le terrain pendant l'écriture. Si possible, un formulaire électronique est plus efficace. Les besoins et les coûts de saisies des données décrits ci-dessous sont alors complètement éliminés.

Idéalement, les terrains vacants devraient être évalués et taxés, mais le processus ne peut générer que de faibles montants d'impôt et, dans tous les cas, peut ne pas être possible en raison d'un manque de renseignements sur le propriétaire. Un terrain a une valeur bien inférieure à celle de bâtiments mais exige toujours le même effort. Il y a donc une tendance à s'intéresser d'abord aux propriétaires d'immeubles puisque les propriétaires sont les principaux bénéficiaires des services municipaux. L'imposition d'une taxe foncière pourrait toutefois être dictée par la politique municipale. Imposer une taxe foncière aux propriétaires de terrains vacants pourrait les encourager à développer leurs terres avec des utilisations urbaines plutôt que de les garder vacants dans l'attente d'une augmentation des prix. Les terrains vacants laissés vides ne sont pas désirables pour la municipalité et peuvent même être un problème. Ainsi, la terre devrait être taxée de manière similaire, sur la base de mesures de surfaces en mètres carrés. Un problème important est l'identification du propriétaire pour par la suite lui délivrer l'avis d'imposition ou une procédure de mise en conformité. Les enregistrements de titres sont souvent non enregistrés. Ainsi, même s'il peut être souhaitable de se concentrer sur la terre en tant que bien taxable, il est possible que cela ne soit pas entièrement efficace ou même possible.

### **Section 3 - Surveillance sur le terrain**

Sans la saisie électronique, la supervision sur le terrain est un élément essentiel pour assurer la précision requise. Il y a une forte tentation de la part des enquêteurs de se précipiter dans leur tâche. C'est un problème fréquent qui entraîne des données médiocres ou beaucoup d'erreurs dans les mesures. L'impact que cela pourrait avoir sur le REMOP est important et compromettrait l'ensemble du programme. Des données ou des mesures incorrectes réduiront la confiance du contribuable et décourageront le paiement. Comme le contribuable a la capacité de faire appel, il n'y aura qu'une petite tolérance pour les erreurs. Une grande quantité d'informations médiocres rassemblera probablement les contribuables dans un mouvement contre le REMOP. Cela doit être évité à tout prix et nécessite une surveillance des recenseurs.<sup>2</sup>

La méthode de supervision se fait via un échantillon test quotidien, à partir des données de chaque équipe. Ce test est effectué par le superviseur qui a ici un rôle critique. Le test implique une visite complètement indépendante dans un bâtiment visité précédemment par l'équipe de recenseurs. Un formulaire vierge est complété par le superviseur incluant les mesures. Le formulaire est ensuite comparé avec le formulaire réel soumis par le recenseur. Toutes les erreurs doivent être corrigées et sanctionnées d'un avertissement très ferme. Un avertissement stipulant que d'autres erreurs entraîneront un renvoi ou une perte de salaire devrait avoir l'effet désiré. Le problème est que des données médiocres ou incorrectes risquent d'avoir un impact sur la crédibilité du système fiscal. La présence d'un superviseur efficace devrait éviter la majeure partie des problèmes.

---

<sup>2</sup> Les enquêteurs peuvent être des jeunes recrutés localement. Le coût de cette main d'œuvre sera raisonnable et les meilleurs feront de très bons administrateurs à temps plein. Grâce à l'utilisation de jeunes locaux, le financement de cet exercice ne devrait pas être élevé.

## Section 4 - Saisie des données

Sans collecte électronique des données, toutes les données rassemblées par les enquêteurs doivent être saisies dans le programme REMOP par les membres du personnel dédiés à ce travail. Encore une fois, la précision est un élément important. La tâche est fastidieuse et longue et donc sujette à erreurs. Il est utile de demander à une seconde personne de lire les données des instruments d'enquête qui sont saisies, puis de vérifier les entrées, et de calculer les surfaces à partir des mesures fournies sur le formulaire. La supervision de la saisie, en contrôlant au moins dix instruments par rue, devrait être effectuée par le superviseur. Les données aberrantes, telles que les très grandes surfaces, les bâtiments en construction ou non habitables, devraient faire l'objet d'un examen de supervision.

Chaque formulaire doit porter le numéro attribué par le logiciel REMOP, puis tous les instruments papier doivent être classés dans une armoire dédiée ou dans des dossiers à couverture rigide. Ces instruments seront certainement nécessaires pour étayer le processus d'appel. Ainsi, un système de récupération des enregistrements est requis. Il y a une tentation de classer les instruments par adresse, mais le dépôt par numéro REMOP est requis puisque cela sera plus facile à récupérer. L'ordinateur va trier les adresses et trouver le bon numéro beaucoup plus efficacement.

# 2 Évaluation

## 2.1 Contexte

La fonction de l'évaluation consiste à répartir équitablement le fardeau fiscal municipal au sein de la commune de façon à ce que l'impôt foncier qui en résulte soit progressif; c'est-à-dire, plus élevé pour les propriétés ayant une valeur plus élevée et vice versa. Les approches d'évaluation regroupent deux méthodes principales: la valeur de marché et le zonage. Les décisions exigent une compréhension des défis uniques d'une évaluation efficace en Afrique: ceux-ci sont traités dans le résumé «Évaluation des biens aux fins de l'impôt foncier» publié par l'African Property Tax Initiative et l'ICTD.<sup>3</sup>

Les systèmes d'évaluation de la valeur basés sur le marché dominant dans les anciennes capitales coloniales, méthode héritée des autorités coloniales qui utilise la valeur du capital ou la valeur locative mensuelle. La valeur marchande vise à estimer le prix qu'un vendeur consentant et informé paierait à un acheteur volontaire et informé pour une propriété donnée, ou encore le prix de location de la propriété. L'évaluation de la valeur marchande a souvent été un défi difficile dans les pays en développement. Les raisons sont principalement triples:

1. l'absence d'un marché immobilier actif ou transparent où les propriétés sont vendues, et donc où les valeurs foncières évaluées peuvent être mesurées;
2. la disponibilité limitée de la capacité d'évaluation professionnelle, entraînant un temps excessif requis pour compléter le grand nombre d'évaluations pour couvrir tous les biens;
3. le coût élevé de l'évaluation professionnelle de chaque propriété compte tenu du montant relativement faible de l'impôt à percevoir.

Répondant au besoin de simplicité, et pour éviter les principaux défis de la méthode de la valeur marchande, une autre méthode basée sur la surface a été développée pour laquelle

---

<sup>3</sup> Prichard W., Fish P. and Zebong N. (2017) Évaluation des biens aux fins de l'impôt foncier: *Synthèse de l'ICTD 10*, Brighton: IDS.

l'évaluation est basée uniquement sur la surface du bâtiment ou du terrain. Cette méthode est très transparente et facile à appréhender pour les contribuables. Cependant, la méthode ignore les aspects qualitatifs qui limitent considérablement l'équité. Les aspects qualitatifs tels que l'emplacement, l'état, les matériaux de construction, la taille des terres, les services sanitaires et de fourniture d'eau, etc. sont tous des éléments importants d'une évaluation juste.

### **Évaluation par points**

Le besoin d'équité, de simplicité, de rentabilité et de facilité d'utilisation a conduit à un hybride de la méthode basée sur la surface intégrant des aspects de l'approche fondée sur la valeur marchande.

La méthode développée dans le cadre du REMOP utilise la surface du bâtiment comme base, mais effectue ensuite des ajustements qualitatifs pour arriver à une conclusion de valeur. La méthode attribue des points plutôt que des prix et les points sont basés sur la surface du bâtiment, tandis que des points supplémentaires sont attribués pour les caractéristiques positives ou déduits pour les caractéristiques négatives de la propriété (par exemple, emplacement, type de construction et matériaux, accès aux services ou encore qualité de finition).

Les points attribués ou déduits ajustent les points initialement attribués en fonction de la surface, produisant finalement un nombre total de points. Le caractère raisonnable de ce résultat est testé en prenant pour référence un échantillon de valeurs de marché (la valeur en capital ou la valeur locative) afin de vérifier si les points sont équitables. Le test est effectué de manière relative lorsqu'un échantillon de transactions connues est corrélé avec les valeurs des points de ces propriétés. La formule contribuant à la valeur des points est ensuite ajustée et harmonisée avec l'échantillon des transactions de marché.

Le principal inconvénient de la méthode par points est que la valeur totale des points n'est pas facilement reconnue par le contribuable comme raisonnable ou non. L'aspect important est que le contribuable peut facilement se référer à l'évaluation d'autres propriétés voisines sur le principe que les propriétés de valeur égale doivent être taxées de la même manière. Il est important que l'évaluation foncière à des fins fiscales vise principalement à promouvoir l'équité dans le régime fiscal et non à principalement estimer la valeur absolue de chaque propriété.

Les autres avantages de l'évaluation par points sont importants:

- a) la méthode est basée sur des formules et, en tant que telle, peut être automatisée. Une méthode d'évaluation assistée par ordinateur aboutit à un système beaucoup plus efficace à des fins administratives, ce qui entraîne un coût beaucoup plus faible. La mise à jour de la formule peut être effectuée automatiquement et facilement.
- b) L'élargissement de la couverture des propriétés peut être fait en ajoutant simplement les données à la base de données, plutôt que d'avoir à attendre un évaluateur professionnel.
- c) Le contribuable peut facilement faire appel de l'évaluation sur la base de la description factuelle faite et un administrateur peut également tester l'appel efficacement. La transparence et l'efficacité encouragent alors le contribuable à payer volontairement la taxe.

### **Procédure d'évaluation - valeur imposable initiale**

Une valeur imposable initiale est donnée en fonction de la surface de plancher et du type de bâtiment. La mesure de chaque bâtiment est calculée en mètres carrés ou en pieds carrés. Cette valeur correspond à une composante majeure de la valeur initiale.



À cette mesure est ajouté un deuxième composant pour refléter les différentes valeurs relatives pour chaque type d'utilisation. Un facteur («facteur de base») est appliqué pour refléter la différence de type de bâtiment en fonction du coût relatif à construire. Les habitations, par exemple, coûtent beaucoup moins cher que les bâtiments bancaires et sont donc notées nettement plus bas. Les bâtiments domestiques sont le type le plus courant et, pour plus de facilité, tous les logements reçoivent un taux uniforme de 100 pour cent; une banque, par exemple, est évaluée à 278% et un entrepôt industriel à 73%. Les calculs des types et des facteurs de base sont présentés dans un tableau fourni en Annexe 6 et peuvent être utilisés dans la plupart des situations. Ces facteurs sont tous fondés sur les coûts de construction relatifs tirés du manuel des coûts de construction de Marshall et Swift et indiquent le coût relatif pour chaque type d'utilisation.

Le résultat de la multiplication de la surface en mètres carrés par le facteur de base lié à l'usage spécifique est exprimé en points.

### **Ajustements**

La valeur imposable initiale est utilisée, puis ajustée pour certaines caractéristiques du bâtiment. Si, par exemple, un bâtiment domestique a des murs en béton, cela peut être considéré comme un avantage entraînant une plus grande valeur et ainsi des points supplémentaires sont attribués à l'évaluation. Si, en revanche, le bâtiment a de simples murs en clayonnage, certains points pourraient être déduits. Le système est totalement flexible, ce qui permet à l'évaluateur de déterminer les caractéristiques ayant une incidence sur la valeur dans leur municipalité et la mesure dans laquelle cette caractéristique influe sur la valeur. Une vérification de la raisonnable est possible via une harmonisation, détaillée ci-dessous.

Le logiciel calculera automatiquement les ajustements de points pour chaque caractéristique de façon uniforme pour chaque propriété en fonction de la saisie de l'agent d'évaluation. Le logiciel totalise ces ajustements. Les ajustements totaux sont ajoutés à la valeur imposable initiale pour trouver la valeur imposable annuelle pour chaque bâtiment.

L'agent d'évaluation doit prendre des décisions concernant les éléments suivants à utiliser dans toutes les évaluations.

1. Les caractéristiques à utiliser dans l'évaluation qui affectent la valeur. Par exemple, le matériau de construction, le type d'accès routier, l'assainissement, etc.
2. Le pourcentage par lequel cette caractéristique affecte la valeur, soit positivement, soit négativement.

L'exemple suivant d'une évaluation pourrait aider le lecteur à apprécier la méthode utilisée.

**Figure 3 : Exemple d'évaluation**

		Critère	Résultat	Ajustement
Mesure de base	Immeuble à usage résidentiel	01 Classe géographique	B	5.00%
Valeur de base	44.88	02 Façade sur route	oui	10.00%
Facteur de base	x 100.00 %	03 Revêtement de route	Terre	0.00%
Valeur imposable de base	44.88	04 Accessibilité	Bonne	0.00%
		05 Possibilité d'extension	Moyenne	8.00%
		06 Evacuations	Sol sec	0.00%
		07 Sanitaires	Latrine à fosse	-10.00%
		08 Environnement	Moyen	3.00%
		09 Vue particulière	Aucune	10.00%
		10 Cloture	Aucune	0.00%
		11 Alimentation électrique	Oui	20.00%
		12 Alimentation en eau	générale	0.00%
		13 Citerne d'eau	non	0.00%
Somme des ajustements	33.00 % 14.81	14 Type	maison	0.00%
Valeur imposable de base	+ 44.88	15 Murs extérieurs	Brique	5.00%
Valeur imposable de l'année	59.69	16 Finition des murs	aucune	0.00%
Taux de mille	x 600.00	17 Condition des murs	B	0.00%
Taxe foncière due	35,814.24	18 Annexe pour employés	non	0.00%
Arriérés	+ 0.00	19 Couverture du toit	Tôle ondulée	0.00%
Pénalités 0.00 %	+ 0.00	20 Gouttières	non	0.00%
Acomptes versés	- 0.00	21 Etat du toit	C	-20.00%
TOTAL à payer (arrondi au 1000 près)	35,000.00	22 Climatisation	non	0.00%
		23 Garage	aucun	0.00%
		24 Véranda	ouverte	2.00%
		25 Fenêtres	Bois/ verre	0.00%
		Total des valeurs d'ajustement:		33.00%

### Explications

- Dans l'exemple, le sujet de l'évaluation est un logement.
- La superficie de l'habitation est mesurée à 44,88 mètres carrés.
- Tous les logements sont uniformément factorisés à 100%. Les autres types de propriétés sont évalués par rapport à cet indice de référence.
- La valeur imposable initiale est alors calculée à 44,88 points.
- Les caractéristiques d'ajustement affectant la valeur dans la municipalité sont listées.
- Le résultat de l'inspection de l'agent d'évaluation de la propriété en question est indiqué dans la colonne suivante.
- Le taux uniforme pertinent affecté par la fonction est indiqué dans la dernière colonne.
- La somme arithmétique de tous les ajustements s'élève à 33%. Cela signifie que le sujet de l'évaluation a certaines caractéristiques qui améliorent la valeur de la propriété de 33 pour cent, un meilleur emplacement, une route, etc., mais compensée dans une certaine mesure par l'état du toit et d'autres facteurs.
- Le total de 33% est un ajout à la valeur imposable initiale et le calcul est indiqué comme 14,81 points.  $44,88 \times 33 \text{ pour cent} = 14,81$ .
- La valeur imposable annuelle totale est de 59,69 points: la valeur imposable initiale de 44,88 + 14,81 ajustements.

## Conclusion de l'évaluation.

Le résultat de l'évaluation automatisée de l'échantillon est une valeur de 59,69 points. C'est la conclusion de l'évaluation effectuée par le responsable de l'évaluation.

Toutes les propriétés sont évaluées automatiquement selon les mêmes critères d'évaluation uniformes.

Lorsque toutes les propriétés de la municipalité ont été évaluées, un registre public est imprimé, montrant un résumé de toutes les propriétés et de leurs évaluations. Le registre doit pouvoir être consulté par le public afin que les contribuables puissent voir que leurs propriétés sont estimées à leur juste valeur par rapport aux autres.

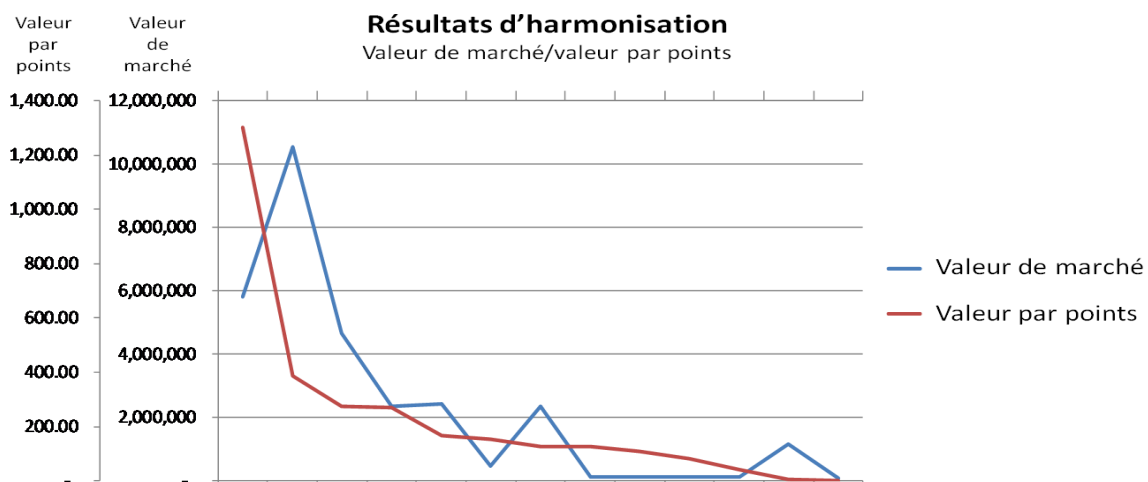
## 2.2 Biens à usage commercial

Les propriétés commerciales diffèrent des habitations en ce sens que les caractéristiques influant leur estimation sont différentes. Elles requièrent donc d'autres critères et ajustements. Cependant, la méthode de base avec une valeur initiale pour le type de structure, par exemple une banque ou un entrepôt ou un immeuble commercial, est la même mais avec des valeurs de base différentes. Des ajustements sont également effectués selon que les caractéristiques sont meilleures ou moins bonnes.

## 2.3 Harmonisation avec la valeur marchande

Un contrôle de vraisemblance pour l'évaluation par points est disponible sous la forme d'une harmonisation avec un échantillon d'exemples de valeur marchande. Il peut être possible de trouver un petit marché et d'extraire quelques repères de transactions et de prix. Un petit échantillon de propriétés évaluées par points est comparé aux valeurs du marché pour les mêmes propriétés. Une harmonisation corrèle les valeurs par points avec le petit échantillon de valeurs marchandes. Le graphique ci-dessous montre les résultats au Malawi de la valorisation des points REMOP. Ceci est harmonisé avec un échantillon de valeurs de marché afin que la progression de la valeur reflète le faible mais observable marché de l'immobilier. Le graphique ci-dessous montre les résultats de l'harmonisation où le coefficient de corrélation est calculé à 0,83.

Figure 4 Résultats de l'harmonisation – Malawi



De cette façon, l'estimation peut être alignée sur la valeur marchande requise légalement par de nombreuses Local Government Acts. L'harmonisation peut être effectuée par un expert en estimation.

## 2.4 Procédure d'appel de l'évaluation

L'appel de l'évaluation est un élément clé de la réussite de la mobilisation des recettes. Le contribuable devrait avoir un libre accès au conseil municipal, et plus particulièrement à l'agent d'évaluation, pour faire appel de la cotisation. La source de l'appel est l'information indiquée sur l'avis d'imposition qui stipule clairement les caractéristiques de la propriété qui a été évaluée. Si, par exemple, les caractéristiques sont incorrectement notées ou si la taille est incorrecte, l'appel doit modifier l'évaluation. Un assistant d'évaluation est engagé pour vérifier le motif de l'appel et toute modification doit être vérifiée auprès du responsable de l'évaluation. La surveillance par l'administrateur en chef est essentielle.

Le processus d'appel est crucial pour le succès du REMOP puisque la confiance des contribuables dans l'évaluation est primordiale. Cette confiance est renforcée grâce à un système transparent dans lequel les évaluations effectuées sur d'autres bâtiments sont publiées dans un rapport public édité par le logiciel REMOP.

L'appel de toute évaluation doit être fait dans l'année en cours et non pour les années précédentes. Il est impossible de revenir en arrière et de modifier d'anciens dossiers. Logiquement, le contribuable devrait avoir largement le temps de faire appel pendant l'année. Cependant, lorsque les évaluations de l'année ont été complétées, généralement vers le mois de mai d'une année civile, la période d'appel est terminée. Un appel ultérieur ne peut être fait que pour l'imposition des années futures.<sup>4</sup>

# 3 Taxation

La perception de l'impôt sur les propriétaires incombe uniquement aux représentants politiques, conseillers municipaux et maire. Via l'évaluation, l'administration fournit le mécanisme permettant la répartition du fardeau de l'impôt foncier. Chaque propriété a été évaluée à un certain nombre de points. Il est de la responsabilité du conseil municipal de définir un montant d'impôt par point d'évaluation. En prenant l'exemple de la page 16, la propriété a été évaluée à une valeur de 59,69 points. Le Conseil de Mazuzu au Malawi a décidé de prélever une taxe de 600 Kwacha (MWK - environ 0,84 US \$) par point de valeur. Le taux est connu comme le taux par mille. Ainsi  $59,69 \times \text{MWK } 600 = \text{MWK } 35,814.24$  (environ US \$ 50). Le montant est arrondi dans cet exemple à MWK 35,000.

## 3.1 Détermination du taux par mille

L'administrateur en chef a un budget pour le conseil qui doit être rassemblé chaque année en plus de tout transfert de fonds du gouvernement national. L'agent d'évaluation informe l'administrateur en chef des points d'évaluations totaux de toutes les propriétés de la

---

<sup>4</sup> Cette méthode est utile dans les zones de l'administration locale avec divers niveaux de développement. Une vraie estimation avec les prix de marché serait idéale, mais il est difficile de trouver une juridiction africaine où la valeur de marché peut être estimée de manière raisonnablement fiable. Le prix de marché en tant que prix auquel la propriété se vendrait n'est pas envisageable à cause du manque d'information sur de récentes transactions qui seraient ouvertement diffusées et enregistrées. Dans le cadre de la fiscalité, cette tâche est difficile, même dans les pays occidentaux et est fréquemment mal effectuée. Le manque de capacité d'estimation est un autre frein majeur. Cela explique la nécessité d'envisager des méthodes alternatives d'estimation.

municipalité et, à partir de là, il est facile de calculer le taux par mille nécessaire pour atteindre le revenu prévu.  $\text{Montant du budget} / \text{valeur totale des points} = \text{taux du millième}$ .

Deux éléments sont à garder à l'esprit :

1. Il est peu probable que tous les impôts fonciers soient intégralement versés, en particulier dans le contexte d'une communauté en développement. L'expérience montre que la première année peut produire entre 35 et 50%, en fonction de l'impact de la campagne de sensibilisation, des avantages perçus par les contribuables et de la menace réelle du stade de mise en conformité. Ainsi, le taux de recouvrement peut varier largement. Idéalement, toutes les taxes foncières devraient être payées puisque c'est toute la municipalité qui reçoit les avantages des services municipaux.

2. Le conseil doit tenir compte du caractère abordable de la taxe et limiter le montant total qui pourrait être recueilli. Ainsi, il se peut que les budgets doivent être adaptés au montant pouvant être collecté en appliquant des taux d'imposition abordables.

L'agent d'évaluation formule des recommandations sur divers taux par mille avec des montants de taxe moyens pertinents pour les bâtiments résidentiels et commerciaux. Les conseillers municipaux doivent avoir une image visuelle des propriétés typiques et de la taxe à divers taux de mille afin de prendre une décision. L'expérience a enseigné qu'une série de photos et les montants d'impôt pertinents sont très utiles comme illustrations pour les conseillers. Un tableau peut ensuite être fourni pour montrer l'effet d'un taux de mille supérieur ou inférieur.

Le directeur administratif fournit un taux de mille recommandé et le conseil prend une résolution. Une fois résolu en conseil, le directeur administratif requiert de l'officier d'évaluation qu'il applique le taux de mille à toutes les propriétés et qu'il distribue les avis d'imposition (RDN).

### **3.2 Avis d'imposition**

Cette étape est relativement succincte mais le processus est spécifique et doit être précis. Tous les RDN sont traités de la même façon. Cela signifie que la configuration et le design de l'avis d'imposition doivent être très précis. Les dates, le calendrier, les signatures, les noms, les détails bancaires et l'adresse sont, entre autres, requis. Si le libellé ou la configuration est incorrect, l'avis sera invalide. Cela peut rendre difficile, voire impossible, de faire appliquer la taxe via les tribunaux. La précision à cette étape est **CRITIQUE**.

### **3.3 Echéancier**

La préparation du choix du taux de mille devrait être prise plusieurs mois avant le début de la nouvelle année fiscale. Pour les années d'imposition qui correspondent au calendrier de l'année civile, par exemple, octobre est généralement un bon moment considérant que les avis doivent être livrés au cours du mois avant la fin de l'année.

La conception, la présentation et le libellé des RDN devraient commencer tôt puisque la plupart des préparatifs impliquent d'obtenir des signatures et des approbations de l'administration. Comme la livraison des RDN commencera en novembre (dans ce scénario), la préparation est nécessaire au plus tard en octobre, notamment en ce qui concerne l'achat de papier A4 ou de toner. La livraison des RDN devrait être terminée avant le 31 décembre de façon à allouer une période de paiement de quatre mois pleins, se terminant en avril.

### 3.4 Format

Le logo est un signal important pour le lecteur, même un non-lecteur, montrant que l'avis est un document officiel et du conseil municipal. S'il n'y a pas de logo électronique insérable alors le logo devra être scanné à partir d'un document, en utilisant le format jpg.

Deux signatures sont recommandées, représentant à la fois les politiques et l'administration. Ainsi les gens verront que politiques et administration soutiennent ensemble l'obligation de payer l'impôt foncier. Les deux signatures pourraient être:

1. Le maire ou le directeur de la commission des finances
2. Le directeur administratif ou PDG.

Les signatures sont enregistrées dans un fichier jpeg, soit en scannant ou en photographiant.

Le texte devrait être adapté spécifiquement à la municipalité. Une attention particulière doit être portée au nom et adresse de la banque, ainsi qu'à la mention de l'année. Revoyez le modèle donné et adaptez-le avec soin.

Du toner et du papier A4 doivent être achetés en quantités suffisantes plusieurs semaines à l'avance, car les stocks peuvent être limités et il est essentiel d'être prêt pour les inévitables problèmes. Le projet est à réaliser dans un temps déterminé.

### 3.5 Livraison de l'avis d'imposition

Les RDN doivent être classés en itinéraires de livraison logiques. Des équipes de livreurs doivent être organisées et les RDN doivent leur être données dans un dossier plastifié. Il est essentiel de fournir à chaque livreur un range dossier à couverture rigide et un formulaire de livraison pour enregistrer le reçu. Le livreur a également besoin d'un marqueur pour enregistrer une empreinte de pouce. Le formulaire de livraison est un élément essentiel pour avoir la preuve qu'un avis d'imposition a été déposé, quand et à qui. S'il n'y a personne pour réceptionner le RDN, il peut être nécessaire de le coller au scotch sur la porte ou à un autre endroit évident pour réaliser la « livraison ». Dans ce cas, le livreur signe et note qu'il ou elle a collé le RDN.<sup>5</sup>

La distribution des avis de tarif pourrait être effectuée de manière efficace par les mêmes jeunes agents recenseurs qui ont relevé les données. Pour réduire le coût de la livraison, d'autres solutions pourraient être envisagées telles que la collecte par les contribuables au bureau municipal ou à la permanence du conseiller local.

Tous les documents de livraison (bordereaux d'expédition) doivent être retournés à l'agent d'évaluation, puis classés par ordre alphabétique.

---

<sup>5</sup> Dans certains cas, il est inévitable de rencontrer des contraintes humaines et logistiques. C'est toujours plus simple en pratique d'utiliser les mêmes jeunes qui ont fait le recensement car ils connaissent l'agencement des rues, les noms et emplacements. Ils sont souvent efficaces dans la livraison des avis d'imposition. Parfois, il est difficile pour le gouvernement local de gérer les problèmes de liquidités pendant les deux premières années. A Mzuzu, pour éviter les coûts de livraison en porte à porte, les avis d'imposition pour les taux les plus faibles devaient être retirés par les propriétaires au bureau local, pour éviter les coûts de livraison en porte à porte.

# 4 Campagne de sensibilisation

## 4.1 Contexte

La campagne de sensibilisation est un **point clé** d'un programme REMOP réussi. Idéalement un responsable des relations publiques (PRO), ou une personne ou un conseiller municipal en charge des relations publiques la réaliseront. Le maire et les dirigeants politiques doivent être très visibles et soutenir la taxe foncière. Ils devraient être en mesure d'obtenir le soutien de la communauté au sens large. Les plus importants sont:

- Maire/président du conseil
- Conseillers municipaux
- Membres du comité de quartier
- Cadres administratifs, en particulier le directeur administratif
- Chefs traditionnels
- Dirigeants d'entreprises, par exemple café, agriculture, petit commerce, tabac, directeur de banque, avocat
- Chefs religieux
- Cadres de la société civile
- Dirigeants des ONG / OBC
- Président du syndicat des chauffeurs
- Groupes d'intérêt spéciaux tels que les groupes de femmes ou de jeunes

Même s'il est indispensable d'avoir l'appui des politiques et des administrateurs de la municipalité, il est plus puissant que des outsiders fasse la promotion du message de sensibilisation également afin d'étayer les intentions de la municipalité. Il est nécessaire que le chargé d'évaluation assiste à de multiples événements pour soutenir les évaluations.

## 4.2 Echéancier

Ce processus se poursuit pratiquement tout au long de toute la période du cycle annuel, mais s'intensifie énormément au cours de la période de collecte de janvier jusqu'à la fin avril. La première année est particulièrement importante, mais les années suivantes devraient également contenir un budget dédié à la sensibilisation générale, au minimum à la radio.

## 4.3 Méthodes

### Radio

Le moyen de communication le plus efficace est généralement la radio. Chaque localité sera couverte par au moins une station de radio et sa programmation peut être liée ou dupliquée sur d'autres stations du district. Les programmes ayant du succès doivent être répétés, en particulier pendant la période de paiement.

### **Programme hebdomadaire « L'heure municipale »**

- Un programme régulier d'une heure pour développer le lien entre le conseil municipal et les résidents est essentiel. Cette communication régulière va signifier aux auditeurs que le conseil démontre une volonté de comprendre et de répondre aux problèmes locaux. Le message sous-jacent est que le conseil répondra (si la taxe est payée).
- Il est important de prévoir la préparation du début du programme bien en amont pour éviter toute précipitation de dernière minute. Les invitations devront être planifiées au moins une semaine avant; une base de plan mensuelle est fortement recommandée.

- La programmation ne doit pas se concentrer entièrement sur le paiement des impôts, mais chaque émission doit mentionner que les taxes sont dues, ainsi que les principales raisons pour lesquelles cela est important pour le bénéfice de tous dans la région.
- Le programme doit se concentrer sur une question centrale d'intérêt telle que les projets de construction spéciaux, les constructions de nouvelles routes, ou les programmes du conseil tels que les bourses d'études, les cérémonies religieuses à venir, ou les festivals. Les valeurs traditionnelles, les sensibilités et les intentions des chefs suprêmes et des chefs devraient être pris en considération. Il y a une foule de questions locales que tous les habitants de la localité gagneraient à entendre discuter et commenter par les conseillers municipaux et les dirigeants communautaires énumérés ci-dessus. Plus la flexibilité du conseil à écouter et être sensible aux préoccupations de la communauté est grande, plus le succès de la collecte des recettes fiscales sera grand.
- Ces programmes peuvent contenir des discussions de groupe ou une émission avec appel téléphonique animée par un intervieweur PRO ou par l'animateur radio. L'interviewer doit être préalablement préparé sur le sujet.
- Certains programmes sur la fiscalité et l'évaluation sont nécessaires tels que: « Que contient un avis d'imposition? », « comment faire appel? » « comment l'évaluation est-elle faite? », « où doit-on payer? », etc.
- Un panel d'experts doit être absolument programmé à la fin septembre pour que l'avocat du conseil et le directeur administratif puisse décrire ce qui se passe en cas de non-paiement et donner des informations juridiques clés.
- Il est nécessaire de faire une programmation autour du budget et du plan de développement afin que les contribuables sachent que l'argent de leurs impôts en est le moteur et **est vital** pour ces développements.
- Une loterie ou tombola peut être réalisée chaque semaine pour les premiers contribuables ayant payé entre juillet et octobre, en utilisant des prix intégrés dans le budget (par exemple un sac de riz), ainsi que des prix donnés par les entreprises locales, les fournisseurs de services et les ONG. Soyez créatif, et autorisez le maire et les conseillers municipaux à solliciter, même de manière appuyée, les personnes clés pour les prix.

### Jingles

Un jingle deux fois par jour est relativement peu coûteux et a fait ses preuves. D'autres jingles peuvent être créés pour d'autres fonctions telles que le recensement et la numérotation immobilière.

### **Réunion des autorités traditionnelles**

Dans de nombreux contextes, les autorités traditionnelles ont un lien étroit avec leur communauté et y ont de l'influence. Il est donc important de les informer et de les consulter attentivement.

### **Bannières**

Un artiste local peut produire des bannières attrayantes (au moins une dans chaque petite communauté) à afficher à des endroits stratégiques à partir de juillet et *retirées* en octobre. Ces bannières peuvent être efficaces, mais il faut être prudent: les bannières doivent être bien suspendues, suffisamment haut entre les arbres ou les poteaux, et à l'aide d'échelles en utilisant une corde solide. Une bannière basse sera potentiellement détruite par des jeunes perturbateurs. De plus, la bannière doit être très visible. Le meilleur endroit est aux ronds-points, ou inclinées le long des rues principales accrochées à 45-90 degrés par rapport à la rue. Des pierres doivent être utilisées pour lester la partie inférieure de la bannière. La



bannière doit être perforée pour l'empêcher de s'envoler. Une bannière mal accrochée est inutile. **Cela vaut la peine de passer du temps pour accrocher la bannière efficacement.**

### **Signalétique permanente**

Un panneau métallique plus permanent fixé dans une fondation en béton est parfois préféré, en particulier pour les endroits à fort trafic *piétonnier* tels que les marchés locaux. Les emplacements le long des routes principales très fréquentées nécessitent des panneaux plus grands. L'utilisation de moins de mots avec plus de photos est plus puissante. Les messages simples sont plus efficaces. Le nom du conseil, quelques mots encourageant le paiement des impôts, et une image de services telles qu'une école, des rues propres, etc. est suggéré.

### **Moyen de communication mobile**

Un système de sonorisation mobile sur un véhicule est un moyen efficace de communiquer en conduisant dans une ville, en particulier dans les zones de marché les plus fréquentées. Il est relativement simple de jouer aussi des jingles ou une chanson pour attirer l'attention et d'ensuite donner le message. Le message peut également être délivré lors d'événements tels que des matchs de football ou des festivals.

### **Réunions de quartier**

Les réunions de quartier constituent un forum important pour les contribuables afin qu'ils puissent exprimer leurs idées, leurs questions et leurs préoccupations. Bien que la radio offre la forme la plus large de communication, il s'agit d'une communication unidirectionnelle. Les émissions de radiotéléphonie offrent des échanges très limités, et il est donc essentiel que les contribuables puissent exprimer leurs opinions lors d'une réunion. La présence d'un agent d'évaluation, du maire et du directeur administratif donnera plus d'importance à la réunion et, conjointement, au paiement des impôts. Ils devraient expliquer les principales problématiques dans des discours courts. Cependant, l'objectif principal des réunions de quartier est de donner l'opportunité à la communauté d'exprimer ses questions et ses préoccupations.

Les conseillers locaux sont les acteurs principaux. Ils interviennent dans l'établissement du planning, des temps, du lieu et invitent les principaux partis :

- leaders religieux
- leaders de la jeunesse
- groupes de femmes
- dirigeants de la société civile

L'importance d'une réunion augmente s'il y a une invitation écrite et un exemple d'invitation est fourni en Annexe 5. Le programme radio au cours de la semaine précédente peut être utilisé pour faire connaître la réunion de quartier à venir. Le conseiller municipal concerné devra être invité à la radio pour personnellement appeler les citoyens à prendre part à la réunion de quartier en soulignant les problématiques locales qui seront abordées lors de la réunion.

### **Église et mosquée**

La plupart des gens fréquentent les institutions religieuses chaque semaine donc un message du conseil délivré par des chefs religieux respectés est efficace. Une rencontre entre les chefs religieux et le maire serait un moyen efficace d'introduire l'idée d'une

coopération entre le conseil et la mosquée ou l'église. Un message le vendredi à la mosquée et le dimanche à l'église peut être lu à l'assemblée, accompagné d'un appel personnel de l'imam ou du pasteur et de l'invitation à la prochaine réunion de quartier. Une référence à l'Écriture ou au Coran sur la responsabilité de la communauté peut être utilisée. L'agent d'évaluation peut assister à la cérémonie pour répondre aux questions.

### **Théâtre de rue**

Les groupes de jeunes locaux pourront créer un petit sketch sur l'importance de la communauté, le besoin de meilleurs services et l'obligation / la responsabilité du paiement des taxes. Chaque participants doit avec un rôle défini tel que le contribuable, le propriétaire de la maison, l'écolier, le professeur, le conseiller municipal, le maire, etc. Les messages doivent être simples - la communauté a besoin de services - eau, soins de santé, écoles et rues propres, etc. Le conseil municipal, dirigé par le maire, représente la communauté et a un plan de développement. Les taxes donnent les moyens au conseil de mettre en œuvre un plan de développement efficace. Les contribuables doivent participer au conseil via leur conseiller municipal. Les contribuables doivent exprimer leurs besoins afin que le conseil soit au courant. La transparence du conseil est encouragée par la participation des membres de la communauté dans les affaires municipales.

Le chef des jeunes aura besoin d'une contre partie financière et de plus petites récompenses pour les participants. Il faudra transporter la troupe de théâtre dans un endroit animé à proximité des marchés ou dans le centre ville dans un véhicule municipal avec un système de sonorisation. Le directeur de la troupe, l'agent d'évaluation ou son assistant devra surveiller cette activité.

### **Crieur public**

L'utilisation d'un crieur public, émettant des messages courts en marchant ou à vélo, est efficace. Le crieur public, quand il existe, est une figure publique familière dans la ville et peut être employé par le conseil à faible coût. Un petit mégaphone peut être acquis à cet effet et peut fonctionner sur batteries.

### **Imprimés sur véhicules**

Afin de rappeler à tous les contribuables, les personnes qui travaillent au sein du conseil et de l'administration, que cette taxe est importante pour le conseil, il est efficace de créer des affichages sur les véhicules. Tous les véhicules, y compris les vélos, voitures, camions poubelles ou charrettes à main, peuvent être peints avec des messages tels que: «Payez vos impôts pour le développement. »

### **Match de football**

Le football est très populaire et le conseil peut sensibiliser un large éventail de personnes par le sponsoring d'un match de football. Cet événement peut impliquer des équipes féminines ou handisports. Les matchs peuvent également être coparrainés par des sociétés commerciales locales, y compris d'exploitation minière et d'autres préoccupations similaires. Lors du match, des annonces concernant le soutien du conseil peuvent être diffusées via le système de sonorisation, ainsi que des jingles pour rappeler aux gens de payer leurs impôts.

## **Affiches**

Les affiches accrochées à des endroits stratégiques peuvent être un moyen peu coûteux de faire de la publicité.

## **Journal**

Bien que les journaux ne soient pas largement lus, il y a un certain public qui prendra note des articles, en particulier les plus riches, qui paient la plus forte proportion d'impôts. L'utilisation de reporters n'est pas chère et peut être efficace. En particulier, ceux qui ont les moyens de posséder des maisons de grande valeur et des bâtiments commerciaux et qui gèrent de grandes entreprises sont susceptibles d'avoir une meilleure éducation, d'être capables de lire et d'être concernés par les actions du gouvernement. Ainsi, les journaux atteindront cet important secteur fiscal.

## **Chefs d'entreprises**

Dans toutes les grandes villes, il y aura probablement une association d'entreprises ou même un syndicat des commerçants du marché et ces dirigeants peuvent être encouragés par le conseil politique et l'administration à venir participer à une réunion organisée par le conseil. Lors de cette réunion, des informations sur les taxes peuvent être fournies, et ces dirigeants peuvent répondre aux questions et apporter leur soutien. Il y aura sûrement quelques questions potentiellement négatives sur des sujets tels que le nettoyage des rues et des services publics, mais il devrait y avoir un effet global positif. Lors de cette réunion, les chefs d'entreprise peuvent être approchés pour des récompenses ou des prix qui seront offerts aux contribuables inclus dans le tirage au sort hebdomadaire.

## **Promotion des entreprises locales**

Pendant le programme de radio « L'heure municipale », il y aura des occasions d'offrir une promotion publicitaire aux entreprises locales. Le conseil peut offrir des récompenses par le biais d'une tombola ou loterie comme décrit ci-dessus sous la rubrique « radio ». Les chefs d'entreprises locales devraient être grandement encouragés à offrir des prix aux contribuables.

## **Projets locaux visibles**

Le moyen le plus efficace de sensibiliser est de rendre les projets réalisés par le conseil plus visibles. Cela peut inclure des projets de travail tels que la construction de ponts, de caniveaux et l'entretien des routes. Des panneaux ou des bannières devraient stipuler que :

CE TRAVAIL A ÉTÉ ACCOMPLI AVEC VOTRE ARGENT FISCAL
--

Ce type de projet doit être mentionné à la radio et à travers toutes les autres méthodes précédemment mentionnées.

# 5 Recouvrement

## 5.1 Echancier

Cette phase dure quatre mois: du mois de janvier d'une période comptable civile, lorsque les avis d'imposition sont émis, à la fin d'avril, lorsque l'étape de mise en conformité commence.

## 5.2 Méthodes

Le paiement des taxes par l'intermédiaire d'une banque ou d'une institution financière locale est fortement recommandé.

De nombreuses administrations ont eu recours à des percepteurs de porte-à-porte, mais cela pose trois problèmes:

- Tout d'abord, l'argent dans les mains d'un agent de recouvrement représente une importante opportunité en termes de corruption, ce qui préoccupe les contribuables.
- Deuxièmement, on craint que les paiements ne soient pas correctement enregistrés au conseil et que l'argent soit donc facilement ouvert à la corruption.
- Troisièmement, les contribuables sont tenus de détenir de l'argent liquide jusqu'à ce que le collecteur arrive à leur maison, ce qui n'est pas toujours possible et donne lieu à des tactiques d'intimidation.

Afin que le conseil évite l'apparition de pratiques de corruption, et fasse un pas positif à l'encontre de l'émergence de toute corruption, il est fortement recommandé d'utiliser exclusivement les paiements via une banque. Cette méthode va représenter une étape positive initiée par le conseil, entraînant une attitude positive des contribuables envers leur conseil. Fait important, la méthode encouragera également les contribuables à se conformer, ce qui se traduira par des revenus beaucoup plus élevés. Un avantage accessoire mais important pour le conseil est que les enregistrements des paiements aux guichets des banques sont formalisés et bien meilleurs que ceux du personnel municipal.

La collecte des recettes fiscales est une tâche ardue, en particulier pendant la première et la deuxième année, lorsque les gens se familiarisent avec l'idée de l'impôt foncier. Le paiement est effectué à la banque et, par conséquent, l'agent d'évaluation et les administrateurs peuvent avoir tendance à prendre du recul et à se sentir moins sous pression après la distribution des avis d'imposition. Cependant, pendant cette période, la liste de tâches reste importante. Le rôle principal de l'agent d'évaluation et du personnels administratifs est de mettre en place le mode de paiement, transmettre l'information aux propriétaires de bâtiments et d'entreprises, organiser un système parallèle pour les villes du district, surveiller l'activité à la banque (y compris la tenue des dossiers d'enregistrement), et en même temps continuer d'assurer pendant toute cette période, de manière persistante et énergique, la campagne de sensibilisation.

## 5.3 Stratégie

La communication est essentielle à ce stade et les éléments suivants doivent être clairement expliqués au contribuable :

- a. la méthode de paiement
- b. les raisons sous-jacentes au paiement de l'impôt
- c. ce qui se passe en cas de non respect du paiement

- d. si le contribuable a besoin d'aide avec un étalement des paiements, ils doivent en faire la demande à l'administration du conseil.

Rencontrer personnellement les plus hauts contribuables est une excellente stratégie. Ces contribuables seront probablement des leaders communautaires ou des chefs d'entreprise et ils seront à leur tour persuasifs auprès des autres s'ils ont eux même apporté leur contribution à la taxe foncière. Le logiciel sera en mesure d'imprimer une liste des plus gros contribuables n'ayant pas payé. Une visite personnelle est nécessaire pour souligner l'importance de leur contribution et pour leur demander s'ils ont des questions. Il est utile de donner suite avec une lettre de rappel incluant questions et rappel.

### **Procédures et mise en application**

1. A un stade précoce, le trésorier en chef organise les **paiements bancaires** auprès d'une institution financière locale. A partir de la deuxième année, l'arrangement doit simplement être reconfirmé, mais au cours de la première année du programme, cela requiert un effort significatif.
2. La banque, sélectionnée par le trésorier en chef ou l'administrateur, n'a pas besoin d'être la banque existante du conseil. La banque ayant le plus de succursales devrait être sélectionnée. Dans les grandes villes, deux banques devraient peut-être être sélectionnées pour parer à d'éventuelles périodes chargées ou de fermeture.
3. L'arrangement idéal est d'avoir un guichet de succursale bancaire à un poste spécial du bureau de l'état civil. Cet arrangement fonctionne mieux pour les paiements locaux.
4. Un livre de dépôt spécial ou d'encaissement est nécessaire. Cela nécessitera l'impression, et la formation des guichetiers. Expliquez au directeur de la banque que le conseil exigera un avis à la fenêtre du guichet avec des instructions pour les contribuables.
5. L'imprimeur de la banque aura besoin d'instructions concernant le design des livres d'enregistrement des dépôts et des encaissements. Cela diffère du bordereau de dépôt individuel normal utilisé par les clients de la banque puisqu'une identification spéciale est requise, et trois copies sont nécessaires. Un échantillon est exposé ci-après et peut être adapté à toutes les banques. Notez que le bordereau de paiement doit avoir des numéros séquentiels pré-imprimés pour identifier de façon unique tous les bordereaux. Les instructions à l'imprimeur doivent être très spécifiques et détaillées.

**Figure 5 Extrait de livre de dépôt bancaire**

**Rokel Commercial Bank (Sierra Leone) Limited**

**CREDIT Bo District Council Account**

CREDIT à destination du compte bancaire du conseil de district

Remplacer par les coordonnées bancaires municipales

Date.....

a/c No 

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Reçu de dépôt bancaire

Cash Deposit Slip

No. 

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Étiquette pré-imprimées de numéro à 6 chiffres

Numéro d'identification de la propriété

Property ID

No. 

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source: avis d'imposition

Adresse de la propriété

Property Address

No and street 

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source: avis d'imposition

Nom du propriétaire

Property Owner Name

Source: avis d'imposition

Normal Rokel information required and stated on the typical form of Deposit Slip

Trois copies	Couleur	Rôle	Type de papier
Copie 1	Blanche	Copie pour la banque	Détachable
Copie 2	Rose	Copie pour le contribuable	Détachable
Copie 3	Verte	Copie pour le conseil de district	Non détachable

Note pour l'imprimeur: NE PAS IMPRIMER

6. Les livres de dépôt devraient avoir un numéro séquentiel pré-imprimé sur le devant pour identifier le livre. Les livres sont arrangés sous la forme d'un livre relié contenant 50 enregistrements, dans lequel chaque enregistrement est fait en triplicata de couleurs différentes. La première copie (blanche), détachable, est pour le contribuable ; une deuxième copie (rose), détachable, est pour les dossiers bancaires; la troisième (verte), non détachable, est pour les registres municipaux.
7. Il est important de demander à l'imprimeur un test pour examination et modification avant de passer commande. C'est une étape critique car les exigences sont très détaillées et il est important de s'assurer qu'elles sont correctes avant d'imprimer. Notez que les « cases d'annotations » de l'exemple ci-dessus ne doivent pas être imprimées et sont simplement destinées à l'instruction.
8. Estimer le nombre total de livres de dépôt nécessaires et demander un devis à l'imprimeur. Obtenir une demande approuvée par le directeur administratif ou le trésorier en chef, ou par un autre agent ayant un pouvoir de décision entériné par le conseil. Demandez au directeur administratif de passer la commande. Cela pourra prendre deux ou trois mois pour être préparé et livré au conseil donc il est important de s'y prendre bien en avance. Les livres doivent être imprimés et livrés de l'imprimeur à la banque au plus tard en novembre.
9. Les guichetiers de banque ont besoin d'une formation pour reconnaître les avis d'imposition pour la taxe foncière et pour remplir le livre de dépôt correctement et précisément. Cette formation peut se faire par le chef comptable avec l'agent d'évaluation. Il est important de souligner les trois copies : 1 pour le client (blanc), 1 pour la banque (rose) et 1 (vert) reste dans le livre. Des erreurs ont été commises lorsque les copies roses et blanches ont été remises aux clients, ce qui ne devrait pas arriver.

10. Les banques devraient garder les livres de dépôt terminés en attente de la collecte hebdomadaire réalisée par l'agent d'évaluation selon une procédure de passation claire.
11. L'agent d'évaluation ou toute autre personne responsable doit entrer chaque montant payé, inscrit dans le livre de dépôt, dans le logiciel REMOP, en s'assurant que l'enregistrement exact est crédité du paiement et que la référence du livre de dépôt est bien entrée.

### Stratégies de collecte

Pour encourager les paiements:

1. **Focus sur les contribuables les plus importants.** Ce groupe est assurément le plus influent et riche au sein de la municipalité. Si ces contribuables sont identifiés et font l'objet d'une attention particulière, cela aura une incidence positive sur les autres. Les visites personnelles de la part de fonctionnaires municipaux contribueront à convaincre ces propriétaires importants d'effectuer leurs paiements et d'encourager les autres à soutenir les objectifs du conseil municipal. Cette stratégie s'est avérée très fructueuse.
2. Augmentation de la sensibilisation au cours de la période de collecte et plus particulièrement sur les **développements qui seront réalisés** lorsque les objectifs de revenus seront atteints.
3. **Réunions de quartier régulières.** Les membres du conseil politique et administratif peuvent avoir une influence importante sur les propriétaires pour les persuader des avantages du paiement de l'impôt. Les politiciens et les cadres supérieurs peuvent être armés de rapports sur les paiements et les objectifs dans le quartier et peuvent également annoncer la réalisation de projets attendus grâce aux recettes fiscales attendues.

### Stratégies alternatives d'encaissement

Faciliter les paiements de l'impôt:

1. Les paiements sont maintenant effectués en utilisant les systèmes des compagnies de téléphone. Un examen approfondi est nécessaire avec toutes les sources locales pour ce service.
2. Dans les zones rurales les plus reculées, les banques peuvent offrir un véhicule mobile pour rendre visite aux communautés.
3. Il peut y avoir des institutions rurales qui peuvent être en mesure d'agir en tant que prestataire de service pour la banque du conseil.

## 6 Mise en conformité

### 6.1 Contexte

Le respect des paiements de taxes est une étape critique du processus. Comme un ancien maire de Makeni a déclaré: "**Personne n'aime** ou ne veut payer des impôts au gouvernement à **moins qu'ils** ne le **doivent.**"

**La mise en conformité** est essentielle pour établir la légitimité du système. Savoir que d'autres contribuables paient ou sont tenus de contribuer à un régime fiscal qui profite à l'ensemble de la communauté est une condition nécessaire pour assurer la conformité. Son

application implique en dernier recours l'action en justice contre les contrevenants, convoquant les contrevenants au tribunal d'instance local, mais une étape intermédiaire efficace implique la notification des contrevenants par le biais d'une lettre d'avocat sur les procédures judiciaires en instance.

En pratique, l'application de la conformité s'est avérée être l'un des aspects les plus difficiles. Les conseils ont été confrontés à des intérêts bien ancrés, car les propriétaires les plus riches - qui verseraient la plus grande partie du revenu - sont souvent très influents, entretenant des liens étroits avec les dirigeants politiques locaux. La volonté politique des conseils locaux d'imposer la conformité est peut-être le facteur le plus important dans le succès ou l'échec des efforts de mobilisation des recettes. Bien que la tâche de conformité doive être laissée aux administrateurs, un facteur important est la force du leadership politique pour guider et soutenir le processus.

## 6.2 Procédures et mise en demeure <sup>6</sup>

Tous les avis de mise en demeure ci-dessous sont réalisés par l'agent d'évaluation avec le conseiller juridique municipal. La clé du succès de cette étape critique est un suivi adéquat des procédures détaillées. Il est également important que l'agent d'évaluation soit organisé, ponctuel et prudent dans son approche. La tenue de dossiers et leur suivi précis sont **essentiels**.

Cette étape implique le tribunal et verra normalement la grande majorité des mauvais payeurs se mettre en conformité avant l'audience. Seuls quelques cas atteindront le tribunal. Étant donné que les montants réclamés sont de petite taille, il n'est pas rationnel d'utiliser un avocat à moins que ce ne soit une question de principe. Cependant, un avocat devrait être retenu et consulté en cas d'événements inhabituels ou de besoin de directives. Des honoraires d'avocat peuvent généralement être arrangés pour 10 pour cent du montant réclamé et le montant simplement ajouté à la réclamation. Cela semble être un bon arrangement.

1. Discussion préliminaire à un stade précoce avec un **directeur administratif** pour établir une compréhension de l'importance de cette étape finale du REMOP. Cela devrait être effectué pendant ou juste après l'étape de recensement. Le but est d'obtenir que le directeur administratif comprenne et accepte les points d'action suivants:
  - La méthode la plus efficace de mise en conformité est de sommer les contrevenants via le tribunal en vertu des dispositions de la législation adaptée.
  - Une lettre préliminaire de l'avocat aux plus grands contrevenants est une première étape efficace.
  - La première année, cette étape est ardue et longue, mais dans les années qui suivent, cela devient plus facile à mesure que les contribuables se familiarisent avec le système et ses exigences.
  - L'effet sera une forte augmentation des paiements et une recrudescence des messages transmis verbalement entre les réseaux de la communauté. Le message sera que le conseil prend la question au sérieux et met en place des actions dans ce sens.
2. L'avocat devrait également être invité à participer à une émission de radio quand arrive la fin de la période de paiement. Le programme radio devrait préciser la législation pertinente et les pouvoirs du conseil pour prendre des actions contre les

---

<sup>6</sup> Cette procédure devra probablement être adaptée en fonction des différentes juridictions mais ces étapes sont globalement applicables.



débiteurs contrevenants. L'avocat sera accompagné dans cette émission du directeur administratif.

3. **L'agent d'évaluation** doit préparer un budget pour les frais juridiques de court et de services et le soumettre au directeur administratif pour approbation deux semaines avant la fin de la période de paiement.
4. Dernière vérification des reçus bancaires par **l'agent d'évaluation** le 1<sup>er</sup> novembre si la dernière date de paiement est le 30 octobre, pour être sûr que les débiteurs défaillants n'aient pas payés avant d'engager toute action.
5. **Le directeur administratif** devra donner son approbation pour toute action en justice. Les membres politiques du conseil ne devraient pas prendre part au processus d'approbation, car ils sont potentiellement plus exposés à la pression.
6. **L'agent d'évaluation** devra assister au dépôt des citations.
7. **L'agent d'évaluation** devra se rendre au greffe du tribunal au moins une fois par semaine pour enregistrer les progrès.
8. **L'agent d'évaluation** devra vérifier les paiements bancaires, en routine, une fois par semaine et vérifier les paiements dus par les contribuables poursuivis.
9. **L'agent d'évaluation** devra communiquer au **directeur administratif** les dates de court à venir et confirmer si le directeur administration souhaite que l'agent d'évaluation le ou la représente.
10. **L'agent d'évaluation** devra, en temps et en heure, assister aux audiences du tribunal au nom du directeur administratif. ETRE EN AVANCE, prêt avec les documents suivants pour le dossier en question:
  - a. la feuille d'inspection originale - instrument d'enquête
  - b. le registre de livraison
  - c. une copie de l'avis d'imposition
  - d. une copie de l'injonction
11. Comportement au tribunal: **l'agent d'évaluation** doit rester poli et ferme, mais toujours dire la vérité. Ne pas être sur la défensive.
12. S'il y a des questions et que des erreurs sont pointées du doigt, **l'agent d'évaluation** devra admettre sans s'énerver ou élever le ton. Il lui faudra expliquer le processus d'action pendant le REMOP et le processus d'appel autorisé pour les contribuables, ainsi que l'intention du conseil d'avoir des évaluations justes et de garantir au contribuable le droit de faire appel comme indiqué dans l'avis d'imposition. Si aucune réponse n'est reçue à la date de paiement alors le payeur est considéré comme ayant fait défaut. Le magistrat confirmera normalement les poursuites
13. Lorsqu'un jugement est rendu, le conseil a le droit de percevoir le montant via huissier ou de demander l'avis de leur avocat. L'agent d'évaluation sera en charge de cette procédure, avec l'appui du directeur administratif.

### 6.3 Echancier

Cette dernière étape commence de manière fixe le jour suivant la dernière échéance de paiement. Le 1er mai de l'année civile est suggéré. L'accent est mis sur l'assurance donnée aux débiteurs contrevenants que le conseil **prendra des mesures** pour recouvrer les paiements, incluant une pénalité. Cette procédure suit son cours jusqu'à ce que le début de l'année d'imposition suivante commence. Cela laisse un total de huit mois pour traiter les contrevenants et assurer leur mise en conformité.

# Annexes

## Annexe 1 Registre de livraison

Livraison des avis d'imposition 2012				
Date _____		Nom de la rue _____		
Nom du livreur _____				
NOUVEAU numéro de maison	Identification	ANCIEN numéro de maison	Livré à (nom)	Signature
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

## Annexe 2 : Feuille de pointage

Remarques	Compte	Ancien	Nouveau	Rue	Nouveau	Ancien	Compte	Remarques
			49	rue	50			
			47	rue	48			
			45	rue	46			
			43	rue	44			
			41	rue	42			
			39	rue	40			
			37	rue	38			
			35	rue	36			
			33	rue	34			
			31	rue	32			
			29	rue	30			
			27	rue	28			
			25	rue	26			
			23	rue	24			
			21	rue	22			
			19	rue	20			
			17	rue	18			
			15	rue	16			
			13	rue	14			
			11	rue	12			
			9	rue	10			
			7	rue	8			
			5	rue	6			
			3	rue	4			
			1	rue	2			
Remarques	compte	ancien	New	rue	Nouveau	Ancien	compte	Remarques

### Annexe 3 Instruments d'enquête

#### Fiche de terrain: bâtiments commerciaux et soumis à permis

#### **BATIMENTS COMMERCIAUX et SOUMIS A PERMIS**



Ranger: \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aa): \_\_\_\_\_ Index: \_\_\_\_\_ Saisi par: \_\_\_\_\_

Zone: \_\_\_\_\_ No quartier: \_\_\_\_\_ No lotissement: \_\_\_\_\_

Rue/Code: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Lettre: \_\_\_\_\_

No de terrain: \_\_\_\_\_ Catégorie géographique: A:  B:  C:  Annotations du propriétaire:

Propriétaire: Nom \_\_\_\_\_ Adresse: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Locataire: Nom \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

GPS: X: 0 \_ \_ \_ \_ \_ m Y: 8 \_ \_ \_ \_ \_ m GPS Code: W \_ \_ N \_ \_ C \_ \_ S \_ \_ H \_ \_ \_ \_

#### Caractéristiques du terrain

**Revêtement route:** Goudron  Gravier  terre  **Type de route:** Primaire  Secondaire  Mineure

**Potentiel d'extension:** grand potentiel d'extension  Potentiel moyen  Très faible potentiel

**Paysage/finitions:** très entretenu  moyen  aucun  parking sur place: Oui  Non

**Cloture:** aucune  barres fer  grillage  brique  mur enduit  Citerne d'eau Oui  Non

#### Caractéristiques du bâtiment

**Type ode Structure:** Industrielle  Bureau  Magasin  Hôtel  Auberge  Supermarché

Station service  Banque  Hôpital  Clinique  Ecole privée  Concessionnaire automobile

Bureau de l'administration

**Niveau de structure (fonctionnalité)**  Haut niveau, globalement moderne et aux dernières normes  Moyen

Mauvaise conception et fonctionnalité pour l'utilisation

prévue

**Etat du bâtiment:** Class A  Class B  Class C  **Climatisation:** Oui  Non

**Transformateur** Oui  Non  **Générateur** Oui  Non  **Dépendances** Oui  Non

#	Nom de l'entreprise	Nom du chef d'entreprise	Type d'entreprise

Dimensions du bâtiment ----- (faire un croquis de tous les bâtiments au dos de cette feuille).

**Etages** (Nombre) \_\_\_\_\_ PLUS Mezzanine 75%\_\_\_\_ 50%\_\_\_\_ 25%\_\_\_\_\_

**Stations essence – mesurer les haut vents**

Personne sur place \_\_\_\_\_ Fonction \_\_\_\_\_

## Fiche de terrain: Immeubles/ appartements et tous bâtiments d'habitation

### **IMMEUBLES/APPARTEMENTS et tous BATIMENTS D'HABITATION**



**Ranger:** \_\_\_\_\_ **Date (jj/mm/aa):** \_\_\_\_\_ **Index:** \_\_\_\_\_ **Saisi par:** \_\_\_\_\_

**Zone:** \_\_\_\_\_ **No quartier:** \_\_\_\_\_ **No lotissement:** \_\_\_\_\_ **Utilisation:** Résidence  Commercial

**Nom et No rue:** \_\_\_\_\_ **No maison:** \_\_\_\_\_ **Lettre :** \_\_\_\_\_

**No de terrain:** \_\_\_\_\_ **Classe géographique:** A:  B:  C:  **Annotation du propriétaire:**

**Nom propriétaire:** \_\_\_\_\_ **Adresse:** \_\_\_\_\_ **Tel:** \_\_\_\_\_

**Nom locataire:** \_\_\_\_\_ **Tel:** \_\_\_\_\_

**GPS:** X: 0 \_ \_ \_ \_ \_ m Y: 8 \_ \_ \_ \_ \_ m **GPS Code:** W \_ \_ N \_ \_ C \_ \_ S \_ \_ H \_ \_ \_ \_

#### Caractéristiques du terrain

**Façade sur rue:** Oui  Non  **Revêtement route:** Goudron  Gravier  Terre  pas de route

**Accessibilité:** Bonne  Moyenne  Mauvaise  **Potentiel d'extension:** grand  moyen  aucun

**Evacuation:** Sèche  Humide  Très humide  **Eaux usées:** fausse sceptique  Fosse à latrine   
les deux  externe

**Terrain:** Très entretenu  Moyen  pas entretenu  **Vue spéciale:** Panoramique  Intéressante   
Aucune

**Clôture:** Aucune  Bois  Grillage  Brique  Mur enduit  **Alimentation électrique:** Oui  Non

**Alimentation en eau:** générale  puits  les deux  aucune  **Citerne d'eau:** Oui  Non

#### Caractéristiques du bâtiment

**Type:** Maison  Appartement  **Mur extérieur:** brique  béton  terre sèche  bois  tôle

**Finition murale:** Aucune  Plâtre  Carrelage  Peinture  lambris  brut

**Etat des murs:** A:  B:  C:  **logement de fonction:** Oui  Non

**Toiture:** tuiles  IBR  tôle ondulée  modulable  chaume  bâche  **Gouttières:** oui   
Non

**Etat du toit:** A:  B:  C:  **Climatisation:** Oui  Non

**Garage:** Non  Intégré  Séparé  Abris  **Véranda:** Non  Ouverte  Fermée

**Fenêtres:** Tout bois  Bois/verre  métal/verre  coulissantes  non finies

Croquis du bâtiment (en indiquant la localisation dans la rue)	Calculs			
	Mesures	Mètres	Mètres	Surface
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	Total			

## Annexe 4 Exemple de lettre

# BO DISTRICT COUNCIL



## Kortugbuma Section – Bo

Sierra Leone, West Africa

+232 76 000000

Email: [bodc@bodc.org](mailto:bodc@bodc.org)

[www.bodc.org](http://www.bodc.org)

25 May 2011

A tous les résidents de Bo District

### AVIS IMPORTANT

Le conseil de Bo City est en cours de révision complète du système d'évaluation utilisé pour les taxes foncières et les permis. La première étape consiste en un inventaire de tous les bâtiments dans le district de Bo et le rétablissement d'un système de numérotation des rues. Cette lettre a pour objet de vous présenter l'agent recenseur et de vous expliquer ce qu'il va se passer. Chaque agent recenseur est employé par le conseil de Bo District et portera une identification. Merci de lui donner accès à votre bâtiment et de le laisser procéder aux mesures.

L'agent recenseur notera des détails précis au sujet de votre maison, tels que le type de construction des murs et du toit, l'état, les aménagements, et autres éléments comme l'alimentation en eau et électricité et la nature du terrain. Plus de 30 critères devront être renseignés. Nous aurons également besoin de connaître les noms du propriétaire et du locataire et vous remercions par avance de fournir ces informations du mieux que vous le pouvez.

Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à contacter le conseil de Bo District, le président adjoint Mr. Joseph Bindi au bureau du district ou au téléphone 076 275-897. La procédure de recensement immobilier est une étape importante pour l'avenir du district. Nous attendons votre complète coopération dans cette démarche.

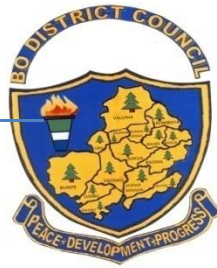
Bien sincèrement,

Le Vice-président / Mr. Joseph Bindi



# Réunion de quartier

*Le conseiller pour Baoma, Munda Sumaila et le Conseil de Bo District Council invite*



## Tous les résidents

Vendredi 20 Avril 2012

9:00

Baoma Town Barrie

## Conseil de Bo District – Taxe foncière (Taxe d'habitation)

- Pourquoi payons-nous une taxe d'habitation – quels en sont les bénéfices?
- Comment est réalisé l'examen?
- Où payer?
- Que fera le Conseil avec l'argent collecté?
- Que se passe-t-il si on ne paie pas?
- Quand doit-on payer?

Important

Venez poser vos questions à l'agent d'évaluation et aux autres agents municipaux

Chairman Mathew Margau

## Annexe 6 – Tableau des valeurs de base

Tableau des valeurs de base			
Type	Usage	Marshall/ unité	Valeur relative unité/ M2
Domestique	Immeuble	55.95	<b>1.00</b>
Commercial	Banque	155.75	<b>2.78</b>
	Industriel	41.12	<b>0.73</b>
	Concessionnaire automobile	80.79	<b>1.44</b>
	Hôtel	113.22	<b>2.02</b>
	Lodge	55.40	<b>0.99</b>
	Supermarché	76.94	<b>1.38</b>
	Bureau	105.46	<b>1.88</b>
	Magasin	74.18	<b>1.33</b>
	Station service	-	-
Institutionnel	Hôpital	129.25	<b>2.31</b>
	Clinique	131.25	<b>2.35</b>
	Ecole	95.59	<b>1.71</b>
	Bureau gouvernemental	83.42	<b>1.49</b>

International Centre for Tax and Development  
at the Institute of Development Studies  
Brighton BN1 9RE, UK  
T: +44 (0)1273 606261  
F: +44 (0)1273 621202  
E: [info@ictd.ac](mailto:info@ictd.ac)  
[www.ictd.ac](http://www.ictd.ac)

