



**RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE**

Honneur - Fraternité - Justice

**MINISTRE DES FINANCES**

**DIRECTION GENERALE DES IMPOTS**



**ENQUETE DE SATISFACTION DES USAGERS DE LA  
DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES (DGE) DE LA  
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS (DGI)**

**Juillet 2023**

# Rapport d'analyse des résultats du questionnaire

Consultation publique sur la satisfaction des contribuables relevant de la Direction des grandes entreprises (DGE) concernant les principales procédures réalisées avec la Direction générale des impôts (DGI).

## Résumé

Afin de mieux prioriser ses réformes concernant la qualité des services offerts, la DGI a lancé une consultation publique, entre avril et mai 2023. Il s'agit d'une enquête par questionnaire papier, anonyme et remis en main propre. Les questions portent sur l'image de la DGI et des gestionnaires de la DGE, d'une part, de la réalisation et de la satisfaction afférente pour les 20 principales démarches, d'autre part.

Le taux de retour a été très satisfaisant (110 répondants sur 251 questionnaires distribués). Près de la moitié des répondants ont montré une forte implication en laissant des commentaires à la question ouverte ou en précisant leurs coordonnées afin d'être recontactés, sortant ainsi volontairement de l'anonymat.

L'image de la DGI et des gestionnaires de la DGE est bonne ou très bonne, même en augmentation pour les gestionnaires. L'accueil en général, est considéré comme bon ou très bon. Le « bureau » (sur place à la DGI) est la modalité d'accueil préférée des répondants.

La démarche présentant le plus fort taux de satisfaction est la déclaration. Les démarches présentant le plus fort taux d'insatisfaction sont les réclamations gracieuses et contentieuses.

Les commentaires laissés en réponse à la question ouverte sont nombreux et riches. Les principaux points positifs soulignés par les répondants portent sur ce questionnaire lui-même montrant l'esprit d'ouverture de la DGI. La DGI est considérée comme l'un des meilleurs services publics. L'accueil par les gestionnaires est jugé en voie d'amélioration constante. Les principaux points négatifs portent sur les démarches à accomplir, trop nombreuses, trop fréquentes, dans des délais trop restreints ; l'absence de confort dans les locaux de la DGI (file d'attente debout pour payer) ; les questions sur l'interprétation de la règle fiscale laissées sans réponse formelle ; les « demandes d'éclaircissement » après déclaration exigeant des documents trop nombreux ; des réclamations gracieuses ou contentieuses traitées tardivement ou laissées sans réponse.

## La présentation de l'enquête par questionnaire

La DGI a lancé une consultation publique, entre avril et mai 2023 afin de mesurer le niveau de satisfaction de ses usagers « grands contribuables ». Cette consultation visait à recueillir leur opinion concernant les 20 principales démarches réalisées avec la DGI. L'objectif pour la DGI est double : (1) mesurer l'évolution du taux de satisfaction et ; (2) connaître les démarches générant le plus fort taux d'insatisfaction afin de prioriser les réformes. Les remarques / demandes qui n'ont pas été précédemment prises en compte, et qui sont clairement exposées, ont vocation à être intégrées dans les actions à mener à l'avenir dans la mesure du possible.

Le taux de retour a été très satisfaisant. Le questionnaire a été fourni à 251 contribuables immatriculés gérés par la DGE. 110 contribuables ont répondu à la consultation.

## La construction du questionnaire

Le questionnaire est ainsi construit :

1. **Profil des utilisateurs.** A la question « Vous... » une seule réponse est possible. Les choix s'effectuent à partir d'une liste fermée qui comporte aussi une option « Autre ».
2. **Réalisation de chaque démarche.** Pour chaque démarche, le répondant peut répondre « non concerné ».
3. **Satisfaction relative<sup>1</sup> concernant chaque démarche.** Pour chaque démarche, le répondant peut choisir entre « *très satisfait* » / « *satisfait* » / « *pas satisfait* » / « *pas du tout satisfait* ». Les résultats de satisfaction sont mesurés selon le nombre de répondants concernés.
4. **Image de la DGI en général.** Les répondants répondent à deux questions concernant l'image qu'ils ont de la DGI : aujourd'hui et l'année dernière (il y a 12 mois). Les réponses possibles sont très bonne/bonne/mauvaise/très mauvaise.
5. **Image du gestionnaire de dossier.** Les répondants répondent à une question concernant l'image qu'ils ont de leur gestionnaire de dossier. Les réponses possibles sont : « très bonne » / « bonne » / « mauvaise » / « très mauvaise ».
6. **Autres remarques générales (question ouverte).**

---

<sup>1</sup> Les calculs de fréquentation et de satisfaction sont réalisés hors « sans réponse ». Les tris n'ont pas été réalisés ou présentés quand le nombre de répondants était trop faible.

## Le profil des répondants et les réponses

**Le français est la langue prépondérante.** Parmi les 110 réponses, 82 réponses sont en français (75%) et 28 réponses en arabe (25%). 61 répondants ont commenté (55%) dont 23 commentaires en arabe (42%) et 38 en français (58%).

**Les répondants sont majoritairement<sup>2</sup> les dirigeants de l'entreprise (46%)** et sinon des prestataires extérieurs (27%).

**Les répondants ont montré une forte implication en laissant des commentaires et des coordonnées de contact.** 41% des répondants<sup>3</sup> ont laissé leurs coordonnées afin de pouvoir être recontactés acceptant ainsi de sortir de l'anonymat. Il s'agit plus souvent<sup>4</sup> des prestataires extérieurs (44%) que des dirigeants de l'entreprise (35%). Parmi ceux qui ont laissé leurs coordonnées, 22 n'ont pas commenté (49%), 7 ont commenté en arabe (15%) et 16 en français (36%).

## Le profil des contribuables (grandes entreprises)

Les caractéristiques des entreprises contribuables faisant partie de la population enquêtée, sont les suivantes concernant les différentes dimensions.

**Les « commerçants » constituent le secteur le plus représenté : 29 % de commerçants (grossiste + importateur + fournisseur + station-service), 12% des « industrie » (industrie + ciment), 10% de « travaux publics », 5% de « services », (banque + assurance + opérateur télécom), 2% « d'industrie extractive » (pétrole + mines)<sup>5</sup>.** Compte tenu du grand nombre de

---

<sup>2</sup> 40 directeurs, 23 experts-comptables, 11 directeurs généraux, 7 conseillers fiscaux, 13 « autres » (et 16 « sans réponse »). Sont considérés comme dirigeants les DG et directeurs et comme prestataires externes, les experts-comptables et les « conseillers fiscaux ».

<sup>3</sup> 45 répondants dont 34 « sans réponse » (31%), 42% de « autres », 29 % de commerçants (grossiste + importateur + fournisseur + station-service), 12% des « industrie » (industrie + ciment), 10% de « travaux publics », 5% de « services », (banque + assurance + opérateur télécom), 2% « d'industrie extractive » (pétrole + mines).

<sup>4</sup> Parmi les répondants ayant laissé leurs coordonnées<sup>4</sup>, 16 dirigeants, 19 experts-comptables et un seul conseiller fiscal.

<sup>5</sup> 22 « autres », 17 « commerce général » (grossiste), 8 « travaux publics », 8 « industrie », 5 « pêche », 3 « mine », 3 « hôtellerie », 2 « opérateur téléphonique », 2 « fournisseur de l'Etat » (avec attestation pour répondre aux marchés publics), 2 « importateur » (avec attestation pour importer), 1 « hydrocarbure » (station-service), 1 « profession libérale », 1 « banque », 1 « assurance », 1 « ciment », 0 « pétrole » et 34 « sans réponse »

« sans réponse » et de « autres », il est difficile de s'assurer que la répartition des répondants est comparable à la répartition des contribuables DGE.

L'âge de l'entreprise<sup>6</sup> : près d'un tiers sont « anciennes (> 10 ans).

La localisation de l'entreprise<sup>7</sup> : la plupart (84%) se déclarent comme installées à Nouakchott.

Le chiffre d'affaires (CA)<sup>8</sup> : la répartition est de 41 % pour les entités « petites », 49% pour les « moyennes » et 10% pour les « grandes » (sachant que toutes ces entités relèvent du portefeuille DGE). Il semblerait que le profil des répondants soit différent de celui des contribuables DGE en général puisque 57% d'entre eux sont « grandes » (CA > à 500M MRU en 2022). Les très grands contribuables auraient soit moins répondu que les autres soit n'ont pas répondu (« sans réponse »).

Les questions ayant obtenu le plus de « sans réponse » sont, dans l'ordre, l'âge (59%), le CA (45%), le secteur (31%), la localisation (14%). Les questions sur l'âge et le CA ont donné lieu au plus grand nombre de « sans réponses ». Cette proportion est moindre parmi les répondants ayant laissé leur contact, respectivement 47% et 22%. Il est possible que ces questions n'aient pas été comprises ou que le répondant ne disposait pas de la réponse.

## L'image de la DGI et des gestionnaires de la DGE

Les réponses aux questions d'image sont les suivantes concernant respectivement l'entité DGI et le gestionnaire incarnant la direction générale.

L'image de la DGI aujourd'hui<sup>9</sup> : 94% de répondants ont une image bonne ou très bonne. Concernant l'image de la DGI hier<sup>10</sup> (il y a 12 mois), 88% de répondants ont une image bonne ou très bonne. Le nombre de réponses positives est en augmentation.

---

<sup>6</sup> 65 « sans réponses » (59%), 4 « récentes » (< 3 ans), 14 « moyennes » (>3 et <10 ans) et 27 « anciennes » (> 10 ans). Parmi ceux qui ont laissé leur contact, 47% sont « sans réponse » à la question sur l'âge de l'entreprise.

<sup>7</sup> 14 « sans réponse » (13%), 1 « autre », 3 « Nouadhibou », 92 « Nouakchott »

<sup>8</sup> 49 « sans réponses » (45%) et 61 ont répondu : 25 « <100M MRU » (41%), 30 « >100 et <500M MRU » (49%), 6 « >500M MRU » (10%). Parmi ceux qui ont laissé leur contact, 22% sont « sans réponse » à la question sur le CA.

<sup>9</sup> 7 « sans réponse », 32 « très bonne », 65 « bonne », 5 « mauvaise » et 1 « très mauvaise ».

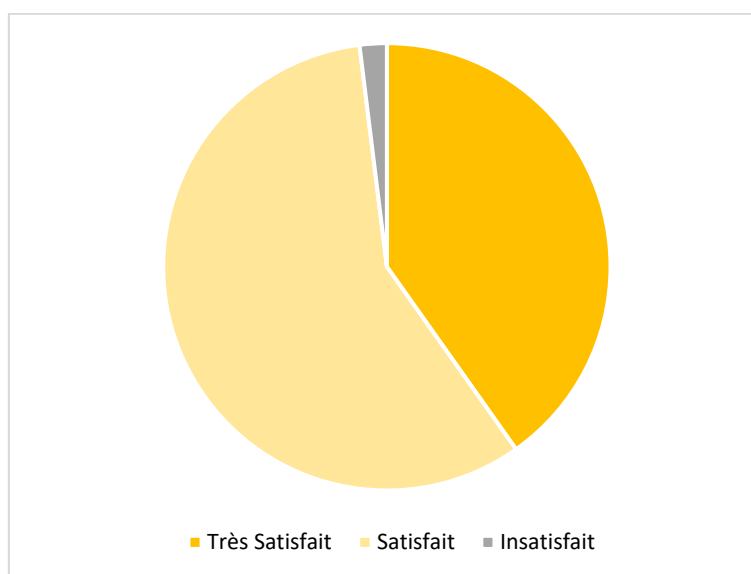
<sup>10</sup> 10 « sans réponse », 23 « très bonne », 65 « bonne », 10 « mauvaise » et 2 « très mauvaise ».

L'image du gestionnaire aujourd'hui<sup>11</sup> : 100% de répondants ont une image bonne ou très bonne. Concernant l'image du gestionnaire hier (il y a 12 mois)<sup>12</sup>, 100% de répondants ont une image bonne ou très bonne. Le nombre de « très bonne » a augmenté.

## Les démarches réalisées

L'accueil en général<sup>13</sup>, est considéré comme bon ou très bon à 97%. Les modalités privilégiées de l'accueil sont le bureau/guichet (97%), le web (87%), le téléphone (83%) et le courrier (72%). Le meilleur niveau de satisfaction est obtenu pour le bureau (95%), le téléphone (92%), le web (85%) et le courrier (83%).

Figure 1. Satisfaction des répondants concernant l'accueil en général



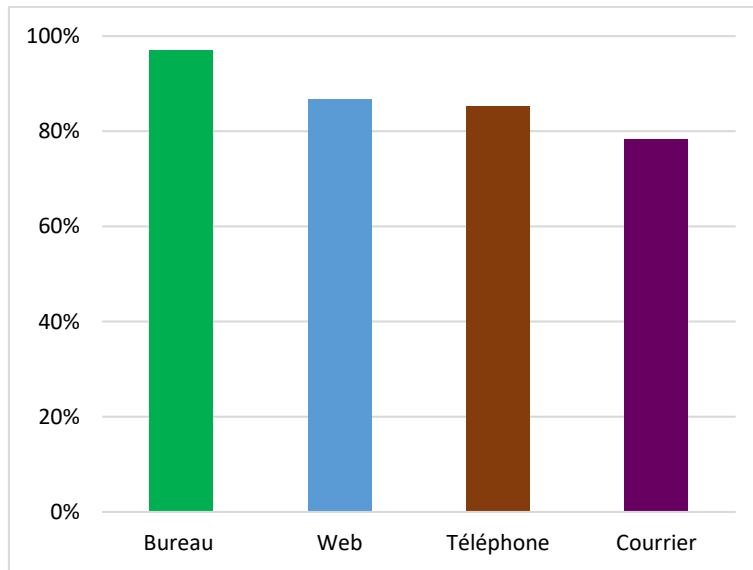
Source : enquête Satisfaction des usagers de la DGI/DGE de Mauritanie mars/mai 2023 / Satisfaction des répondants concernant l'accueil en général

<sup>11</sup> 9 « sans réponse », 46 « très bonne », 55 « bonne », 0 « mauvaise » et 0 « très mauvaise ».

<sup>12</sup> 10 « sans réponse », 42 « très bonne », 58 « bonne », 0 « mauvaise » et 0 « très mauvaise ».

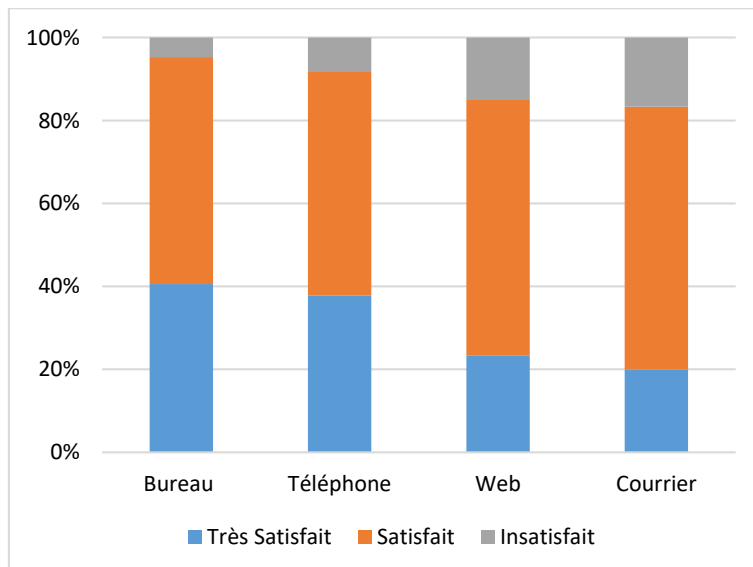
<sup>13</sup> 8 « sans réponse » et 41 « très bonne » 59 « bonne » 2 « mauvaise » 0 « très mauvaise » 0 « non concerné »

**Figure 2. Modalités privilégiées pour contacter la DGI**



Source : enquête Satisfaction des usagers de la DGI/DGE de Mauritanie mars/mai 2023 / Modalités privilégiées pour contacter la DGI

**Figure 3. Satisfaction concernant chaque modalité possible pour contacter la DGI**



Source : enquête Satisfaction des usagers de la DGI/DGE de Mauritanie mars/mai 2023 / Satisfaction concernant chaque modalité possible pour contacter la DGI

**Les démarches déclarées comme étant les plus fréquemment accomplies sont : payer (93%), répondre à une demande de renseignement-éclaircissement / un Contrôle Sur Pièces**

(90%)<sup>14</sup>, déclarer (87%), recevoir un vérificateur (80%), solliciter une attestation (78%), payer sur protocole d'accord (78%), contester une notification de redressement (73%), s'immatriculer (72%), réclamer au contentieux (63%), solliciter une remise gracieuse (63%), solliciter une transaction (61%), mettre à jour le dossier (54%), solliciter une levée de suspension de NIF (49%), subir une action en recouvrement forcé (48%), réclamer un remboursement de TVA (45%).

**Les démarches présentant le plus fort taux de réponse « satisfaction » sont :** déclarer (97%), solliciter une attestation (91%), répondre à une demande de renseignement / Contrôle Sur Pièces (91%), recevoir un vérificateur (90%), s'immatriculer (89%), payer (89%), payer sur protocole d'accord (86%), solliciter une transaction (82%), contester une notification de redressement (63%), solliciter une levée de suspension de NIF (49%), mettre à jour le dossier (77%), réclamer un remboursement de TVA (55%), subir une action en recouvrement forcé (52%), réclamer au contentieux (51%), solliciter une remise gracieuse (43%).

**Les réponses, tant sur la fréquentation que sur le niveau de satisfaction, ne correspondent pas complètement aux retours qualitatifs.** Il pourrait être envisagé de confirmer ou d'infirmer ces réponses en procédant par entretien en face-à-face par un sondeur indépendant. Cela permettrait de s'assurer que les questions ont bien été comprises.

## Les résultats qualitatifs

Les réponses<sup>15</sup> à la question ouverte mettent en exergue des points positifs et des points négatifs. Certaines réponses trop imprécises n'ont pas été intégrées.

### Les points forts et positifs soulignés par les répondants

De nombreux commentaires remercient la DGI d'avoir offert une occasion de s'exprimer.

Certains commentaires mentionnent que la DGI est le ou l'un des meilleurs services publics : « *pionnière dans l'accomplissement de ses missions* ». De façon générale, l'accueil a fait

---

<sup>14</sup> La perception de la différence entre demande d'éclaircissement, demande de renseignement et contrôle sur pièces n'a pas pu être clairement établie. Cela se reflète dans les réponses à la question ouverte (cf. *infra*).

<sup>15</sup> Les réponses en arabe ont été traduites en français à fin d'exploitation.



l'objet de commentaires relevant une **amélioration** : qualité, délai, écoute, gestion par la DGE, etc.

Concernant l'**accueil**, les contribuables apprécient la courtoisie, la compréhension, la coopération, l'aide, la disponibilité, la transparence, l'ouverture, l'aide à l'orientation, l'hospitalité, la franchise, l'efficacité, l'intégrité, la réactivité, l'argumentation, la rapidité de réponse aux questions

Ils apprécient que les **personnels** soient choisis en fonction de leur compétence et pas de leurs relations. Les équipes sont jeunes et professionnelles.

*Vos paroles : « des interactions claires et transparentes avec les contribuables de bonne foi ».*

Ils apprécient particulièrement le **rappel des échéances** qui évite retards, pénalités et contentieux.

## Les points faibles et négatifs soulignés par les répondants

Concernant les **procédures**, les contribuables se plaignent du grand nombre de démarches et de leur répétition ou fréquence. Ils évoquent la focalisation sur le recouvrement. Plusieurs commentaires portent sur la question des délais, par exemple pour obtenir une attestation d'assujettissement (à la TVA), pour payer après réception de l'avis de mise en recouvrement (AMR / 3 jours), pour déposer une déclaration ou payer au guichet car les guichets sont trop peu nombreux et les personnels de caisse trop lents. Ils ajoutent l'absence de salle d'attente près des guichets. D'autres commentaires portent sur l'accessibilité des services en ligne, y compris pour des problèmes de connexion.

*Vos paroles : « en cas de marché public, la TVA est payée deux fois (précompte puis aux fournisseurs) »*

Nombreuses sont les plaintes concernant l'**accès à et l'interprétation de la règle fiscale**. Des répondants se plaignent d'avoir à poser des questions faute d'accès direct à la règle ou déplorent la nécessité de recourir à des intermédiaires qui sont souvent incompetents ou malhonnêtes. D'autres se plaignent des réponses à leurs questions : absentes, tardives, biaisées en faveur de la DGI, informelles (à l'oral et non à l'écrit).

*Vos paroles : « des dispositions fiscales interprétées selon leur lettre et pas selon leur esprit »*

Concernant les **procédures de vérification**, les commentaires se concentrent sur la phase de « la demande de renseignements » (après dépôt de la déclaration). Les contribuables se plaignent d'avoir à présenter trop de documents dans un délai trop court. Aussi, ils regrettent d'avoir à présenter des justificatifs issus d'autres administrations, susceptibles d'être obtenus tardivement, ou évoquent la difficulté pour présenter des factures de fournisseurs avec NIF compte tenu du grand nombre d'agent économiques informels.

*Vos paroles : « des contrôle déguisés » ; « les confirmations de redressement sont envoyées par surprise et ne respectent pas la loi » ; « le traitement du contentieux est très très lent, parfois des années, parfois sans retour »*

Concernant le **contentieux**, l'absence de traitement des réclamations gracieuses et contentieuses à la suite d'une vérification a été plusieurs fois évoquée. Un contribuable déplore que ne soit pas possible la transaction sur les droits simples mais seulement sur les pénalités et amendes. Un autre regrette que l'obtention de l'attestation d'assujettissement soit conditionnée à l'acquittement de tous les impôts. Plusieurs contribuables se plaignent de l'absence de recours effectif en cas de contestation d'une décision ainsi que de l'absence de coordination entre les directions opérant des activités de contrôle et des activités de recouvrement.

## Les propositions des répondants

Certains contribuables ont laissé des propositions d'amélioration du service rendu<sup>16</sup>.

**Accueil** : aider les contribuables à ne pas commettre d'erreurs ou à les corriger ; faciliter la prise de contact avec la hiérarchie des gestionnaires ; organiser un centre d'appel ; ouvrir plus de guichets pour le paiement.

**Accès à la règle et à son interprétation** : offrir un site web plus riche et couvrant toutes les formalités, sans liens cassés, avec une fenêtre de recherche ; ouvrir une adresse électronique gérée au quotidien pour poser des questions.

**Démarches et procédures** : déclarer en ligne et améliorer les services déjà en ligne ; obtenir en ligne tous les certificats ; former les contribuables aux démarches et aux téléservices ; appliquer effectivement le droit de la DGI de corriger ses propres erreurs (ex, en rééditant

---

<sup>16</sup> Nous n'avons pas repris les observations relatives à la politique fiscale (taux, etc.).

une quittance de paiement) ; prolonger le délai de paiement en général, et notamment quand l'échéance tombe pendant le weekend.

**Vérification et contentieux :** programmer les contrôles en fonction des erreurs détectées pour tenir compte du profil des contribuables ; organiser une réunion d'échange des arguments (interlocution) avant l'envoi de la confirmation de redressement ; faire instruire les dossiers de contentieux par un autre service que le service gestionnaire qui a instruit en premier instance ; fixer un délai de traitement maximal pour les dossiers de contentieux, par ex un an.

**Paieement et recouvrement :** prendre en compte les risques de faillite lors de la phase de recouvrement forcé.

Certaines de ces propositions sont déjà en cours de déploiement ou sont planifiées. C'est par exemple le cas de la mise en place des téléservices de déclaration et de paiement (STT).

Nous remercions vivement tous les contribuables répondants qui ont participé à cette consultation. Cette implication va nous permettre d'améliorer l'existant et de développer de nouveaux services ou d'améliorer les services existants en fonction des attentes exprimées.

Pour tout renseignement concernant cette consultation, vous pouvez nous contacter :

[questionnaires.satisfaction.dgi@gmail.com](mailto:questionnaires.satisfaction.dgi@gmail.com)

Enquête de satisfaction des usagers de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) réalisée par la Direction Générale des Impôts (DGI) avec le soutien du Programme d'Appui à la Gouvernance Financière et Administrative en Mauritanie (PAGFAM) financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France.