



RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur – Fraternité – Justice

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

**MINISTÈRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET
DES FINANCES CHARGE DU BUDGET**

DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS



PLAN STRATEGIQUE

2025 – 2029

MARS 2025

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
I. INTRODUCTION	3
MOT DU MINISTRE	4
MOT DU DIRECTEUR GENERAL DES IMPOTS	5
NOTRE VISION, MISSION, ET VALEURS FONDAMENTALES	6
ORGANISATION DE LA DGI	6
II. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	7
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE NATIONAL ET INTERNATIONAL	7
2. ANALYSE SWOT : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES	8
3. BILAN DU SCHEMA DIRECTEUR DE REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES 2021-2025	8
4. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE L'ÉVALUATION TADAT 2022	10
III. CHOIX STRATÉGIQUES DE LA DGI	11
AXE 1. OPTIMISER LES PROCÉDURES ET RENFORCER LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE LA DGI	12
AXE 2. RENFORCER LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES	15
AXE 3. PROMOUVOIR LE CIVISME FISCAL ET RENFORCER LE CONSENTEMENT À L'IMPÔT	18
AXE 4. RENFORCER LA JUSTICE ET ASSURER LA REDISTRIBUTION ÉQUITABLE DES CHARGES FISCALES	20
IV. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DU PS-DGI2025-2029	22
1. RÔLE DU DIRECTEUR GENERAL DES IMPÔTS	22
2. RÔLE DE LA COMMISSION DES REFORMES FISCALES	22
3. RÔLE DES DIRECTIONS CENTRALES ET DIRECTION OPERATIONNELLES DE LA DGI	22
4. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE – RÔLE DU COMITÉ DE SUIVI	22
V. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES	23
ANNEXES	24
ANNEXE 1. MATRICE DES AXES STRATÉGIQUES DE LA STRATÉGIE DES REFORMES	24
ANNEXE 2. LA THÉORIE DU CHANGEMENT	25

I. INTRODUCTION

Dans un contexte économique en constante évolution, marqué par une accélération des innovations technologiques, la Direction Générale des Impôts s'efforce de moderniser son administration et de renforcer ses performances. Cette transformation ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies : elle implique également une révision approfondie des processus internes, une redéfinition des rôles et des responsabilités, ainsi que la mise en place d'outils de suivi et d'analyse performants. Ce nouveau organisationnel vise à améliorer l'efficacité de la gestion, à optimiser la qualité du service rendu aux contribuables et à instaurer une plus grande transparence dans les opérations administratives.

Par ailleurs, cette démarche stratégique a pour objectifs de mobiliser les ressources indispensables au financement des politiques publiques, de maintenir la stabilité macroéconomique et de renforcer la confiance des acteurs économiques. En modernisant son administration, la DGI aspire à assurer une répartition équitable de la charge fiscale, garantissant ainsi que chaque acteur contribue en fonction de ses capacités, ce qui contribue à une justice fiscale renforcée.

Ainsi, une gestion stratégique intégrant des dimensions technologiques, organisationnelles et humaines s'impose comme une nécessité pour assurer une mobilisation des recettes fiscales à la fois efficiente et équitable, condition essentielle pour soutenir un financement durable des politiques publiques.

Les expériences des différents pays dans le monde démontrent que les administrations fiscales qui ne s'inscrivent pas dans une démarche de gestion stratégique adoptent souvent une posture réactive face aux crises imprévues susceptibles de perturber leur fonctionnement et d'affecter la mobilisation des recettes. Une telle approche détourne l'administration fiscale de sa mission essentielle, l'obligeant à mettre en suspens ses tâches quotidiennes pour faire face aux urgences, au détriment de l'efficacité et de la continuité des opérations fiscales.

C'est dans cette optique que le présent plan stratégique a été élaboré. Il définit les grandes orientations et les actions prioritaires qui guident l'évolution de la DGI au cours des prochaines cinq années. Ce document vise à inscrire l'administration fiscale dans une dynamique de réforme et d'innovation, en mettant l'accent sur la simplification des procédures, la digitalisation des services et le renforcement de la conformité fiscale. Il ambitionne également de promouvoir la relation de confiance entre l'administration et les contribuables, en favorisant la transparence, l'équité et la qualité du service rendu aux usagers.

S'inspirant des engagements de Son Excellence Monsieur le Président de la République et de la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement 2024, ainsi que de la Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016-2030), ce plan stratégique s'appuie sur les premiers résultats du Schéma Directeur de Réformes des Finances Publiques (SD-RFP 2021-2025) et les enseignements de l'évaluation TADAT de 2022. Il intègre les recommandations des partenaires de la DGI et s'aligne sur les meilleures pratiques internationales. Ce plan vise à relever les défis actuels tout en exploitant les opportunités disponibles. À cette fin, il s'articule autour de quatre axes fondamentaux :

1. Optimiser les procédures et renforcer des fonctions essentielles de la DGI
2. Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'administration
3. Promouvoir le civisme fiscal et renforcer le consentement à l'impôt
4. Renforcer la justice fiscale et assurer une répartition équitable des charges fiscales

La mise en œuvre de ce plan stratégique requiert un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes : le gouvernement, l'administration fiscale, le secteur privé et les partenaires internationaux. La réussite de ces réformes repose sur une gestion efficace du changement, une mobilisation des ressources adéquates et un suivi rigoureux des résultats.

MOT DU MINISTRE

L'administration fiscale joue un rôle central dans le développement économique et social de notre pays. Au-delà de sa mission traditionnelle de collecte des recettes publiques, elle contribue activement à la stabilité budgétaire, à la promotion d'un environnement des affaires favorable et à l'instauration d'une fiscalité équitable.

C'est dans cet esprit que le présent plan stratégique réaffirme l'engagement de la Direction Générale des Impôts à moderniser la gestion fiscale, renforcer la transparence et améliorer la qualité des services rendus aux contribuables.



Ce plan s'inscrit dans une dynamique globale de réforme et d'adaptation aux mutations économiques, institutionnelles et technologiques. Il repose sur des objectifs ambitieux et concrets visant, notamment, à optimiser la mobilisation des ressources fiscales, à simplifier les procédures, à digitaliser les services, et à instaurer une gestion plus efficiente, proactive et orientée vers les résultats.

L'amélioration du civisme fiscal constitue également un axe prioritaire de cette stratégie. La sensibilisation des citoyens et des entreprises à leurs obligations fiscales, à travers des actions de communication renforcées, vise à développer une culture de conformité volontaire. L'instauration d'un climat de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables est en effet une condition sine qua non pour bâtir une fiscalité plus juste, plus efficace et mieux acceptée.

La réussite de cette transformation repose sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes : les pouvoirs publics, les services centraux et déconcentrés de la DGI, les contribuables, les partenaires économiques et les institutions de l'État.

Je tiens à saluer le travail remarquable accompli par la Direction Générale des Impôts et l'ensemble de ses équipes dans l'élaboration de ce plan stratégique. Leur engagement, leur expertise et leur dévouement constituent les véritables leviers de cette réforme. En mettant en œuvre ce plan, nous franchissons une étape déterminante vers une administration fiscale moderne, performante et pleinement engagée au service du développement national.

**Ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des
Finances Charge du Budget**

CODIORO MOUSSA N'GUENOR

N' Guenor



MOT DU DIRECTEUR GENERAL DES IMPOTS

La Direction Générale des Impôts engage une transformation profonde et déterminée avec l'adoption de ce plan stratégique qui incarne une ambition forte visant à moderniser en profondeur la gestion fiscale, à renforcer la transparence et l'efficacité des services, et à consolider la confiance des citoyens et des entreprises envers l'administration fiscale.



Face aux défis croissants, la DGI s'engage à adapter ses méthodes, à optimiser ses ressources et à offrir un service public fiscal à la hauteur des attentes de ses partenaires.

C'est ainsi que le présent plan stratégique repose sur des objectifs concrets et mesurables, articulés autour des axes prioritaires permettant d'assurer l'efficacité de l'administration fiscale en terme de mobilisation des recettes fiscales, réduction des délais de traitement des dossiers, amélioration de la conformité volontaire ainsi que la satisfaction et la fidélisation des usagers.

Dans cette optique, la DGI s'engage à faciliter l'accès à l'information fiscale et à garantir un traitement judicieux des demandes des contribuables.

La DGI accorde également, une attention particulière à la formation et au renforcement des capacités de ses agents qui constituent la pierre angulaire pour une mise en œuvre efficace de ce plan stratégique. A ce titre, la DGI œuvrera incessamment, pour l'implication active de l'ensemble de son personnel pour mener à bien les réformes engagées. Leur professionnalisme, leur engagement et leur sens du service public sont les moteurs de cette évolution.

Ensemble, nous relevons ce défi avec détermination et ambition.

Directeur Général des Impôts



NOTRE VISION, MISSION, ET VALEURS FONDAMENTALES

1. Vision

Devenir une administration fiscale moderne, efficace et transparente, capable de mobiliser des ressources fiscales adéquates pour le développement durable tout en offrant des services de qualité aux contribuables.

2. Mission

Assurer une mobilisation équitable et efficace des recettes fiscales, renforcer la confiance des contribuables et soutenir la croissance économique à travers des politiques fiscales transparentes, modernes et adaptées aux réalités nationales.

3. Valeurs

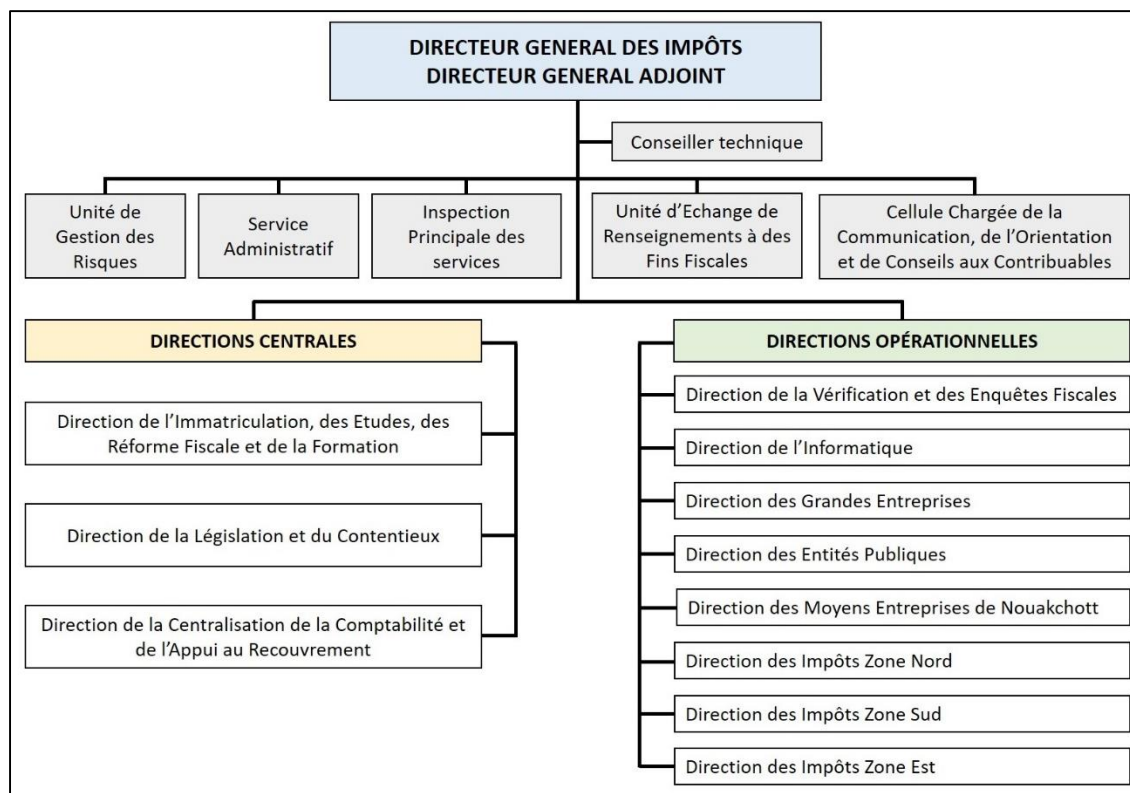
Intégrité : Engagement envers l'éthique et la transparence dans la gestion des ressources publiques.

Responsabilité : Obligation de rendre des comptes et d'assurer une gestion efficace des ressources.

Efficacité : Optimisation des processus pour maximiser les résultats avec les ressources disponibles.

Service au contribuable : Priorité à la qualité des services et à la facilitation des démarches fiscales pour les citoyens et les entreprises.

ORGANISATION DE LA DGI



II. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE NATIONAL ET INTERNATIONAL

1.1. Contexte économique national

La Mauritanie traverse une phase clé de son développement économique, marquée par une volonté affirmée de renforcer la soutenabilité des finances publiques tout en stimulant la croissance. Cette dynamique repose sur plusieurs secteurs stratégiques, notamment l'agriculture, l'élevage, les industries extractives et les infrastructures.

L'agriculture et l'élevage demeurent des piliers essentiels de l'économie nationale, soutenus par des réformes visant à accroître la productivité et à renforcer la résilience face aux aléas climatiques. L'essor des industries extractives, en particulier dans les secteurs de l'or, du fer et du gaz naturel, contribue significativement à la croissance. De même les investissements dans les infrastructures et le développement du secteur tertiaire participent à la diversification de l'économie.

L'inflation, bien qu'en repli par rapport aux niveaux élevés des années précédentes, elle demeure une préoccupation majeure. La maîtrise des prix des produits de base et l'amélioration des mécanismes de régulation contribuent à stabiliser le pouvoir d'achat et à soutenir l'activité économique. Dans cette optique, la gestion budgétaire vise à réduire le déficit public et à assurer un niveau soutenable de la dette, notamment grâce à une rationalisation des dépenses et à une optimisation des recettes publiques.

Le développement du secteur privé et l'attraction des investissements constituent également des leviers essentiels de la croissance. A cet effet, Le système fiscal est progressivement adapté pour offrir un cadre plus attractif aux entreprises, en améliorant la transparence et en simplifiant les procédures fiscales. En outre, une stratégie plus efficace de lutte contre l'économie informelle s'impose afin d'élargir l'assiette fiscale et de garantir une meilleure équité entre les contribuables.

1.2. Contexte économique international

L'économie mondiale évolue dans un environnement marqué par des incertitudes persistantes, influencées par les tensions géopolitiques, la volatilité des marchés financiers et les défis liés à la transition énergétique. Malgré ces incertitudes, une reprise progressive de la croissance est observée, portée par la résilience de certaines économies émergentes, la stabilisation des chaînes d'approvisionnement et l'adaptation des politiques monétaires aux pressions inflationnistes.

L'inflation mondiale, bien que toujours présente, tend à se modérer sous l'effet du resserrement des politiques monétaires des principales banques centrales. Cette évolution contribue à restaurer un climat plus favorable aux investissements et aux échanges commerciaux, même si les conditions financières restent contraignantes pour de nombreux pays en développement.

Dans ce contexte, les économies africaines poursuivent leurs efforts pour renforcer leur résilience, diversifier leurs sources de croissance et améliorer leur intégration dans les chaînes de valeur mondiales. Les transitions énergétiques et numériques offrent de nouvelles opportunités, mais posent également des défis en matière de financement et de compétitivité.

Pour la Mauritanie, ces tendances internationales influencent directement la politique économique et fiscale. La dépendance aux exportations minières expose le pays à la volatilité des prix sur les marchés mondiaux. L'augmentation des coûts des importations et la pression sur la balance des paiements imposent une stratégie fiscale adaptée visant à diversifier les sources de revenus et à renforcer la résilience économique.

2. ANALYSE SWOT : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES

	FORCES (STRENGTHS)	FAIBLESSES (WEAKNESSES)
INTERNE	1.Cadre législatif et réglementaire évolutif. 2.Doctrine fiscale et bulletin officiel de la DGI. 3.Procédures fiscales documentées sous forme de guides pratiques et boîtes à outils. 4.Système d'information (Jibaya) interfacé avec d'autres systèmes d'informations du ministère des Finances. 5.Système de télédéclaration et de télépaiement (STT). 6.Engagement croissant vers la digitalisation et la simplification des procédures fiscales. 7.Commission de supervision des réformes. 8.Personnel jeune, motivé et avec des profils diversifiés. 9.Existence d'un site web de la DGI.	1.Infrastructures inadéquates. 2.Faible maîtrise des archives. 3.Faible séparation entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. 4.Centralisation excessive de la signature. 5.Faible maîtrise de la gestion des ressources humaines 6.Insuffisance de gouvernance des réformes. 7.Insuffisance du personnel informatique. 8.Absence d'un établissement de formation. 9.Faible échange avec le secteur privé. 10. Absence d'un réseau comptable de la DGI.
EXTERNE	1.Volonté politique et soutien des Autorités publiques aux réformes. 2.Mise en œuvre de la LOLF et adoption de la gestion axée sur les résultats avec des indicateurs clairement définis. 3.Coopération active avec les administrations fiscales étrangères et certains organismes internationaux. 4.Industries émergentes (secteur du gaz) pouvant générer de nouvelles ressources fiscales. 5.Évolution des technologies facilitant la modernisation de l'administration fiscale. 6.Sensibilisation croissante à la nécessité d'une réforme fiscale pour améliorer la mobilisation des recettes. 7.Existence de partenaires techniques et financiers pour accompagner les réformes fiscales.	1.Secteur informel croissant. 2.Insuffisance du système d'adressage. 3.Dispositions fiscales dérogatoires non codifiés. 4.Absence d'un statut particulier et d'un plan de gestion de carrière des fonctionnaires des impôts. 5.Absence d'un cadre juridique régissant les auxiliaires de l'administration fiscale. 6.Faible civisme fiscal et résistance au changement.

3. BILAN DU SCHEMA DIRECTEUR DE REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES 2021-2025

Le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques 2021-2025 (SD-RFP) est un document stratégique qui définit les orientations et les actions à entreprendre pour moderniser et optimiser la gestion des finances publiques. Il a été élaboré dans le cadre du programme de réforme du gouvernement et en réponse aux exigences d'une gestion plus efficace, transparente et performante des ressources publiques.

En matière de la fiscalité, la réforme vise à mettre en œuvre de nouveaux impôts et à améliorer les recettes fiscales en optimisant leur mobilisation et leur rendement, tout en renforçant la justice fiscale et les retombées sociales. La modernisation des procédures, la dématérialisation et l'utilisation des nouvelles technologies facilitent le contrôle de masse et améliorent le recouvrement des impôts. Parallèlement, des réformes ont été engagées pour renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt, avec pour ambition d'établir une relation de confiance entre l'administration, les entreprises et les particuliers.

S/A	N	ACTION/ACTIVITE	REALISATION
B.1.	1	Mise en application de l'IS et l'IBAPP	100%
B.1.	2	Mise en place des mécanismes de coordination entre les régies de recettes	100%
B.1.	3	Lutte contre la fraude (activité permanente)	84,29%
B.1.	3.1	Augmenter progressivement le nombre de vérifications générales et contrôles ponctuels	100%
B.1.	3.2	Mettre à jour la législation mauritanienne pour participer activement au Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales de l'OCDE	100%

B.1.	3.3	Ratification et promulgation de la Convention Multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale avec l'OCDE	100%
B.1.	3.4	Rédiger un guide pour le Contrôle fiscal	100%
B.1.	3.5	Développer des outils d'analyse et de collecte des informations	80%
B.1.	3.6	Moderniser les services des enquêtes et des recoupements	70%
B.1.	3.7	Développer la programmation du CSP à partir de l'analyse risque	40%
B.1	4	Le traitement des dépenses fiscales	100%
B.1	4.1	Évaluation de la dépense fiscale générée par des projets d'exonération	100%
B.1	4.2	Évaluation annuelle de la dépense fiscale en collaboration avec la DG Douanes	100%
B.1	5	Evaluation des politiques d'incitation fiscales du secteur extractif	43,75%
B.1	5.1	Réalisation d'étude d'impact pour justifier la proposition de révisions du cadre juridique	100%
B.1	5.2	Rédaction du manuel de procédure : recouvrement	100%
B.1	5.3	Redynamiser le cadre institutionnel de coopération interministériel dans le cadre de la fiscalité des secteurs extractifs et son suivi par les services compétents	50%
B.1	5.4	Réaliser une étude sur l'efficacité des incitations fiscales dans le secteur extractif	50%
B.1	5.5	Evaluer le montant des créances fiscales non recouvrées	50%
B.1	5.6	La mise en œuvre d'une étude analytique de la fiscalité minière	0%
B.1	5.7	Développer des outils de pilotage du recouvrement	0%
B.1	5.8	La mise en œuvre d'une étude analytique de la fiscalité minière en collaboration avec le Ministère chargé des Mines (UPF)	0%
B.1	6	Mieux établir l'Impôt	91,67%
B.1	6.1	La fiabilisation du fichier des contribuables	95%
B.1	6.2	La création de la base tiers nationale partagée entre tous les acteurs des chaînes financières (Etat/ Collectivités locales) et basée sur le NIF	80%
B.1	6.3	Elargissement de l'assiette fiscale	100%
B.1	7	Instaurer une meilleure répartition de l'effort fiscal en les citoyens et les entreprises	0%
B.1	7.1	Réaliser l'Etude sur la répartition de l'effort fiscale	0%
B.1	7.2	Programmer et mettre en œuvre les recommandations de l'étude	0%
B.1	8	Etablissement de la relation de confiance	70%
B.1	8.1	Faire un plan de communication	100%
B.1	8.2	Mettre le plan de communication en œuvre	100%
B.1	8.3	Mettre en application le guide du contribuable	100%
B.1	8.4	Ramener les délais de traitement des contentieux à moins de 75 jours	90%
B.1	8.5	Renforcer les échanges avec les contribuables	30%
B.1	8.6	Publication des rescrits sur le site de la DGI	0%
B.1	8.7	Faciliter les recours et les diligenter	0%
D.1	8	Le développement des paiements en ligne et numérique des recettes publiques	97,50%
D.1	8.1	Révision des textes pour instaurer l'obligation de la télédéclaration des impôts ainsi que les procédures de télépaiement des impôts	100%
D.1	8.2	Mise en ligne du répertoire des NIF, des attestations fiscales et des quittances payées	100%
D.1	8.3	Généraliser (obligation légale) la télé déclaration à tous les contribuables de la DGE	100%
D.1	8.4	Mettre en place et en concertation avec la BCM un mécanisme de modernisation des moyens des paiements	100%
D.1	8.5	Réalisation des campagnes de sensibilisation et de promotion doit être conduite	100%
D.1	8.6	Révision des procédures et leur adaptation à la dématérialisation	100%
D.1	8.7	Mis en ligne du module vérification des NIF, de l'attestation fiscale et des quittances	100%
D.1	8.8	Intégrer à la procédure de télédéclaration, l'intégralité de la liasse fiscale	80%
D.1	9	Mettre en place l'e-administration pour les usagers	100%
D.1	9.1	Faciliter les démarches en ligne pour les usagers	100%
E.2	10	Structuration de la démarche du contrôle interne	0%
E.2	10.1	Elaboration d'un arrêté ministériel relatif à l'organisation de procédures de contrôle interne	0%
E.2	10.2	Mise en œuvre des opérations de contrôle interne	0%
F.1	11	L'adaptation des systèmes existants I : les besoins sont précisés et les applications développées suivant une programmation dûment adoptée	92,50%
F.1	11.1	Evaluation des systèmes d'information existants en matière de recouvrement	90%
F.2	11.2	Poursuivre l'évolution des fonctionnalités et les interfaces de JIBAYA	95%

4. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES OBSERVATIONS DE L'ÉVALUATION TADAT 2022

Le TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*) est un outil d'évaluation qui mesure la performance de l'administration fiscale en se basant sur les bonnes pratiques internationales. L'évaluation met en lumière à la fois des points forts et des faiblesses nécessitant des améliorations.

a. Points forts de l'administration fiscale

- L'informatisation et la centralisation du registre des contribuables.
- Un régime efficace de retenue à la source pour certains impôts.
- Un site internet regroupant des informations fiscales variées et actualisées.
- L'initiative de création d'une unité de gestion des risques.

b. Principales faiblesses identifiées

- **Intégrité du registre des contribuables (DA.1)**
 - Les NIF de la zone franche ne sont pas systématiquement intégrés dans la base de données.
 - L'identification des nouveaux contribuables repose sur des initiatives ponctuelles sans plan structuré.
 - Le contrôle de l'exactitude des données reste ad hoc, et les visites de terrain sont rares.
- **Gestion des risques fiscaux (DA.2)**
 - Absence d'une méthodologie claire pour évaluer et documenter la gestion des risques.
 - Pas de suivi régulier ni de stratégies d'atténuation des risques.
 - Aucune politique structurée pour la gestion du capital humain et des risques institutionnels.
- **Promotion du civisme fiscal (DA.3)**
 - Les informations disponibles ne sont pas toujours adaptées à toutes les catégories de contribuables.
 - Absence d'enquêtes indépendantes sur la perception des services fiscaux.
 - Pas de campagnes de sensibilisation ciblées pour certaines populations (écoles, microentreprises).
- **Dépôt et paiement des impôts (DA.4 et DA.5)**
 - Faibles taux de déclaration/paiement dans les délais.
 - Déclaration/paiement en ligne quasiment non fonctionnelle.
 - Taux élevés d'arriérés fiscaux.
- **Exactitude des déclarations fiscales (DA.6)**
 - Le programme de contrôle fiscal est basé sur une approche quantitative et non sur une analyse des risques.
 - Absence d'outil automatisé de recoupement des informations fiscales.
 - Aucune étude pour estimer l'ampleur des fraudes ou omissions dans les déclarations fiscales.
- **Gestion des contentieux fiscaux (DA.7)**
 - Retards dans le traitement des contentieux.
 - Équipe en charge du contentieux très réduite.
- **Gestion efficiente des recettes (DA.8)**
 - Le système JIBAYA n'est pas totalement interfacé avec le Trésor public.
 - Remboursements de crédits de TVA très limités et retardés.
 - Suivi budgétaire insuffisant concernant l'impact des dépenses fiscales.
- **Redevabilité et transparence (DA.9)**
 - L'audit interne existe mais sans suivi des recommandations.
 - Absence de publication des rapports annuels de performance et des résultats financiers de la DGI.
 - Pas de code de déontologie spécifique pour les agents de l'administration fiscale.
 - Pas d'enquête indépendante pour mesurer la confiance des contribuables dans l'administration fiscale.

III. CHOIX STRATEGIQUES DE LA DGI

Face aux défis croissants liés aux mutations économiques et aux exigences accrues de transparence et d'efficacité, la DGI adopte une approche stratégique ambitieuse pour moderniser son fonctionnement et améliorer la performance de l'administration fiscale.

L'objectif fondamental de cette stratégie est d'optimiser le rendement et la mobilisation des recettes fiscales, garantissant ainsi une contribution soutenue au financement des charges publiques et au développement économique du pays. Pour atteindre cet objectif, la DGI s'appuie sur une approche intégrée combinant des réformes structurelles, une gouvernance renforcée et une transformation numérique approfondie.

La modernisation du système fiscal repose sur l'amélioration des opérations fiscales, l'élargissement de l'assiette fiscale et l'optimisation des procédures de recouvrement. La digitalisation des services fiscaux joue un rôle central dans cette modernisation, en facilitant les démarches des contribuables, en renforçant les capacités de contrôle fiscal et en accélérant le traitement des déclarations et paiements.

Par ailleurs, la DGI accorde une importance particulière à la justice fiscale, garantissant une répartition équitable des charges fiscales entre les différentes catégories de contribuables. Cela implique non seulement une meilleure gestion des régimes fiscaux particuliers, mais aussi une coopération fiscale accrue à l'international pour lutter efficacement contre la fraude et l'évasion fiscales.

OBJECTIF GLOBAL

OPTIMISER LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES TOUT EN RENFORÇANT LA JUSTICE FISCALE

RESULTAT ATTENDU

Une administration fiscale moderne est performante, capable d'assurer la mobilisation durable des recettes fiscales tout en garantissant une répartition équitable des charges fiscales

Afin de structurer ses efforts, la DGI a défini quatre axes stratégiques prioritaires :

- Optimiser les procédures et renforcer des fonctions essentielles de la DGI
- Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles
- Promouvoir le civisme fiscal et renforcer le consentement à l'impôt
- Renforcer de la justice et assurer la redistribution équitable des charges fiscales

À travers ces quatre axes stratégiques, la DGI vise à transformer en profondeur le système fiscal pour le rendre plus efficace, transparent et accessible. La modernisation des services, l'amélioration des procédures de recouvrement et de contrôle, ainsi que l'instauration d'un climat de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables constituent les piliers de cette réforme. En adoptant des pratiques alignées sur les bonnes pratiques internationales, la DGI entend également créer un cadre fiscal propice aux investissements et au développement économique durable de la Mauritanie.

AXE 1. OPTIMISER LES PROCEDURES ET RENFORCER LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE LA DGI

L'efficacité de l'administration fiscale repose sur des procédures rationalisées, une gestion optimisée des opérations fiscales et une capacité d'adaptation aux défis. Afin de garantir une mobilisation efficiente des impôts, la DGI met en œuvre un programme ambitieux axé sur l'assainissement et la fiabilisation du fichier des contribuables, le renforcement de la conformité fiscale, l'amélioration des mécanismes de contrôle et de recouvrement, ainsi que l'optimisation de la gestion des contentieux. À travers ces actions, l'objectif est de réduire les écarts de recouvrement, d'assurer une application stricte de la législation fiscale et d'accroître la transparence du système fiscal.

Sous-résultat 1. Fichier des contribuables fiabilisé.

Sous-résultat 2. Taux de conformité fiscale amélioré.

Sous-résultat 3. Délais de traitement du contentieux fiscal réduits.

Sous-résultat 4. Maîtrise des restes à recouvrer (RAR).

Sous-résultat 5. Transition numérique renforcée.

Sous-axe 1. Poursuite de l'opération d'assainissement du fichier des contribuables

L'assainissement du fichier des contribuables constitue une étape essentielle pour renforcer l'efficacité de l'administration fiscale. Une base de données fiable et actualisée permet non seulement d'améliorer le recouvrement fiscal, mais aussi d'élargir l'assiette fiscale en intégrant les contribuables non enregistrés. Les actions programmées visent ainsi à poursuivre les efforts engagés pour assainir et fiabiliser le fichier des contribuables, en mettant en place des mécanismes de mise à jour et de contrôle plus rigoureux.

1. Mise en place de mécanisme de mise à jour et d'assainissement du fichier des contribuables : Recensement et exploitation des recoupements pour immatriculer les non identifiés, Implémentation de la procédure de classement des NIF sur JIBAYA.
2. Actualiser les informations des contribuables dans le système Jibaya, notamment les informations cadastrales et bancaires.

Indicateur 1. D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables [cible B]

Indicateur 2. D1-2. Détection des contribuables potentiels [cible B]

Sous-axe 2. Gestion efficace des risques de conformité fiscale

La gestion des risques de conformité fiscale constitue un levier essentiel pour garantir le respect des obligations fiscales, optimiser la mobilisation des recettes et renforcer le civisme fiscal. Cette démarche repose sur une approche structurée et systématique, fondée sur la collecte et l'analyse des données fiscales, l'évaluation des risques d'incivisme, la mise en place d'actions d'atténuation ciblées, et le suivi continu des résultats.

1. Opérationnalisation de l'Unité de Gestion des Risques.
2. Élaboration d'une cartographie des risques de non-conformité fiscale.
3. Mise en place de mécanismes d'atténuation des risques.
4. Suivi et évaluation des actions d'atténuation.

Indicateur 1. D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal [cible B]

Indicateur 2. D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal [cible B]

Indicateur 3. D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal [cible C]

Sous-axe 3. Renforcement des mesures visant à soutenir la conformité

Le renforcement de la conformité fiscale est un pilier fondamental pour assurer l'équité du système fiscal et garantir une mobilisation optimale des recettes. Les actions programmées visent à améliorer la conformité des contribuables en mettant en œuvre des stratégies incitatives et répressives adaptées, tout en renforçant les capacités de contrôle et de suivi des déclarations fiscales. L'objectif est de favoriser une meilleure adhésion des contribuables à leurs obligations fiscales, de réduire les comportements frauduleux et d'optimiser la perception des recettes fiscales à travers un cadre de conformité plus rigoureux.

1. Révision des critères de segmentation des contribuables.
2. Élaboration d'un guide de gestion du dossier fiscal.
3. Automatisation des relances des contribuables défaillants.

Indicateur 1. D4-12. Taux de déclaration déposées dans les délais [cible C]

Indicateur 2. D4-13. Dispositif de relance automatique des contribuables défaillants [cible C]

Sous-axe 4. Améliorer le rendement du contrôle fiscal

Le renforcement du contrôle fiscal constitue une action essentielle pour assurer l'intégrité du système fiscal et prévenir l'évasion fiscale. Les actions programmées visent à optimiser les mécanismes de contrôle en augmentant la capacité d'analyse et de vérification des déclarations fiscales des contribuables. À travers l'utilisation de techniques modernes de contrôle, l'objectif est de détecter plus efficacement les irrégularités, de garantir une application stricte de la législation fiscale et de renforcer la confiance des citoyens dans l'équité du système fiscal. Ce renforcement s'accompagne également d'une formation continue du personnel afin de maintenir une efficacité opérationnelle maximale.

1. Lutter contre la fraude fiscale : Mise en œuvre de différents types d'enquêtes et de contrôles fiscaux et autres initiatives pour détecter les circuits frauduleux et décourager les déclarations inexactes.
2. Mise en œuvre du guide de contrôle fiscal.
3. Amélioration des outils de programmation.
4. Mise en place d'un mécanisme pour surveiller la qualité des contrôles.
5. Renforcement de la vérification fiscale par l'exploitation massive et automatisée des données.

Indicateur 1. D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter et dissuader les déclarations inexactes des contribuables [cible C]

Indicateur 2. D6-20. Utilisation de systèmes de recoupement des données à grande échelle pour détecter les déclarations inexactes [cible C]

Sous-axe 5. Amélioration de la gestion des contentieux fiscaux

Une gestion optimisée des contentieux permet de réduire les délais de traitement des réclamations et d'assurer une application équitable de la législation fiscale. Les actions programmées reposent sur la mise en place de procédures plus structurées, l'adoption d'outils analytiques pour mieux évaluer les risques, ainsi que sur le renforcement des capacités des agents en charge du contentieux. L'objectif est de garantir une meilleure sécurité juridique pour les contribuables tout en préservant les intérêts du Trésor public.

1. Mise en œuvre complète du guide de contentieux fiscal.
2. Mettre en place un mécanisme de suivi et d'analyse du contentieux fiscal.

Indicateur 1. D7-24. Réduction des délais de traitement des réclamations contentieuses [cible C]

Indicateur 2. D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effet [cible B]

Sous-axe 6. Assurer une meilleure prise en charge du recouvrement fiscal

L'efficacité du recouvrement fiscal est un levier essentiel pour garantir la mobilisation optimale des recettes publiques et assurer l'équité fiscale. Une meilleure prise en charge du recouvrement permet non seulement de réduire les créances fiscales irrécouvrables, mais aussi d'améliorer la trésorerie de l'État tout en renforçant la confiance des contribuables dans le système fiscal.

1. Mise en œuvre complète du guide de recouvrement fiscal : Implémenter le processus dans Jibaya (Adapter le système Jibaya pour intégrer ces procédures : configurer les workflows, intégrer les documents types préétablis, automatiser le remplissage des données et paramétrer des alertes pour le suivi des échéances).
2. Optimiser la gestion des restes à recouvrer : mise en œuvre de la procédure de l'admission en non-valeur des cotes irrécouvrables.
3. Mise en œuvre de la procédure de compensation fiscale.
4. Implantation des différentes amendes fiscales dans le système Jibaya.
5. Réalisation des développements nécessaires pour le suivi de l'action en recouvrement et la dématérialisation du dossier des contribuables.
6. Préparation pour le passage à la comptabilité en droits constatés.
7. Étude sur l'opportunité de création d'un réseau comptable de la DGI.

Indicateur 1. D5-17. Paiements dans les délais [cible A]

Indicateur 2. D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux [cible B]

Indicateur 3. D8-27. Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales [cible B]

Sous-axe 7. Accélération de la transformation digitale des services

En s'appuyant sur la digitalisation des métiers, l'optimisation des interactions avec les usagers et la sécurisation de l'environnement numérique, les actions programmées visent à simplifier les obligations fiscales, réduire les délais de traitement des dossiers et garantir une meilleure transparence. L'intégration de solutions innovantes telles que la télédéclaration et le télépaiement, la dématérialisation des documents et l'interfaçage avec les autres établissements publics marque une avancée significative vers une administration fiscale plus performante et accessible.

1. Digitalisation des métiers : l'implantation des guides de procédures fiscales et de la liasse fiscale, mise en service du système de TaxGeo, Généralisation de télédéclaration et télépaiement pour tous les contribuables
2. Digitalisation des services offerts aux contribuables : module d'immatriculation en ligne, module de contentieux en ligne, module de paiement des AMR en ligne, dématérialisation des documents fiscaux (attestation d'assujettissement à la TVA, attestation de régularité fiscale, etc.), Instauration de la possibilité de paiement des impôts et taxes par applications mobiles
3. Sécurisation de l'environnement numérique et fiabilisation de l'échange de données : Utilisation des QR codes fiables sur tous les documents, Interfaçage entre le système d'information de la DGI et les autres entités publiques
4. Optimisation des systèmes d'information de la DGI
5. Renforcement des capacités internes de développement et de maintenance des systèmes d'information pour réduire la dépendance aux prestataires externes

Indicateur 1. D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration électronique [cible C]

Indicateur 2. D5-15. Utilisation de méthodes de paiement électronique [cible C]

AXE 2. RENFORCER LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Pour mener à bien ses missions et accompagner les réformes engagées, la DGI doit disposer des ressources adéquates en infrastructures et en ressources humain. L'amélioration de la performance administrative repose sur la modernisation des équipements, la digitalisation des services et le renforcement des compétences afin d'assurer des conditions de travail optimisées qui sont indispensables pour instaurer un environnement favorable pour une gestion efficiente des missions fiscales, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle, la qualité du service rendu aux contribuables et l'engagement du personnel.

Quant à l'efficacité organisationnelle celle-ci doit se reposer sur une meilleure structuration des processus internes, une harmonisation et une clarification des rôles et responsabilités pour fluidifier la circulation de l'information et éviter les redondances.

C'est ainsi que l'adoption d'organigramme adapté permet de renforcer la coordination des actions et d'améliorer la réactivité face aux évolutions réglementaires et technologiques.

De plus, l'introduction d'outils de management modernes et la formation continue sur les nouvelles méthodes de travail favoriseront une administration plus agile et innovante fondée sur approche d'efficience et de transparence pour renforcer la confiance des citoyens et des entreprises, tout en garantissant une meilleure mobilisation des ressources fiscales.

Sous-résultat 1. Gestion des ressources humaines optimisée

Sous-résultat 2. Environnement de travail amélioré, favorisant la qualité du service rendu aux contribuables

Sous-résultat 3. Structure organisationnelle révisée

Sous-axe 1. Préparation du passage au mode de gestion programme

Dans le cadre de l'amélioration des procédures fiscales et de l'efficacité administrative, les actions programmées visent à renforcer les mécanismes de gestion et à assurer une meilleure coordination entre les services fiscaux. Elles s'accompagnent d'une déconcentration progressive de certaines prérogatives et de la mise en place d'outils de pilotage performants, tels qu'un tableau de bord dédié au suivi et à l'évaluation des performances.

Par ailleurs, la DGI doit se doter de l'autonomie financière et administrative nécessaire, impliquant une gestion plus efficiente de ses ressources et une capacité accrue à prendre des décisions stratégiques. L'objectif est de doter l'administration fiscale des leviers nécessaires pour mener à bien ses missions tout en assurant une plus grande réactivité face aux évolutions économiques et fiscales.

1. Séparation entre les fonctions stratégiques et les fonctions opérationnel de l'administration fiscale :
Renforcement de la déconcentration (délégation de certaines compétences de gestion quotidienne aux directeurs opérationnels) et préparation de l'autonomie administratif et financier de la DGI
2. Mise en place d'un tableau de bord de pilotage des services et redynamisation du pilotage par objectif

Indicateur 1. Un nouvel organigramme adopté et mis en œuvre [1-0]

Indicateur 2. Tableau de bord de pilotage utilisé pour le suivi des performances [1-0]

Sous-axe 2. Valorisation du capital humain et gestion des risques associés

Les actions programmées visent à renforcer les compétences des ressources humaines tout en anticipant les risques pouvant affecter leur performance, notamment en termes de capacités, compétences et conformité. Elles reposent sur la motivation et l'amélioration des capacités des agents et l'amélioration des aptitudes des agents l'adaptation des effectifs aux besoins des structures, et la mise en place d'un cadre déontologique renforcé. L'objectif est de garantir l'efficacité, l'intégrité et la transparence dans la gestion des ressources humaines, tout en répondant aux exigences croissantes de l'administration fiscale. Répartition fonctionnelle et géographique des effectifs : Finalisation des fiches de poste et mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

1. Répartition fonctionnelle et géographique des effectifs
2. Développement et professionnalisation des agents des impôts : Élaboration d'un statut particulier pour les fonctionnaires de la DGI
3. Conformité et renforcement du cadre déontologique
4. Développement et mise en œuvre du plan de formation de la DGI

Indicateur 1. D2-7. Gestion des risques liés au capital humain [cible C]

Indicateur 2. D9-29-D2. Mécanismes d'assurance de l'intégrité du personnel [cible C]

Indicateur 3. Taux de fonctionnaires de la DGI ayant bénéficié d'au moins une formation qualifiante au cours de l'année [cible 20%]

Sous-axe 3. Construction et équipement d'un siège moderne pour la DGI

Les actions programmées visent à disposer la DGI d'une infrastructure administrative à la hauteur de ses missions et de ses ambitions. La construction d'un nouveau siège s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration des conditions de travail, d'optimisation de l'organisation des services et de renforcement de l'efficacité opérationnelle. Ce bâtiment doit répondre aux exigences fonctionnelles et techniques, intégrer des solutions technologiques et offrir un cadre de travail adapté aux besoins opérationnels, tout en améliorant la qualité des services rendus aux contribuables.

L'équipement en matériels informatiques et bureautiques nécessaires est également prévu comme actions programmée afin que le siège soit opérationnel dès sa réception.

1. Études architecturales et géophysiques selon les normes et les exigences opérationnelles de haut standing.
2. Construction, Suivi et contrôle des Travaux.
3. Équipements des bureaux.

Indicateur 1. Mise en service du nouveau siège de la DGI [1-0]

Sous-axe 4. Renforcement des infrastructures IT, du parc automobile et du système d'information.

Les actions programmées visent à moderniser les outils et infrastructures de la DGI afin d'accroître son efficacité opérationnelle. Parmi ces initiatives, l'installation et la mise en service d'un mini-datacenter permettront de renforcer la sécurité des données et d'accélérer leur traitement, garantissant ainsi une plus grande fiabilité des services fiscaux.

Par ailleurs, le renouvellement du parc automobile vise à améliorer la mobilité et la réactivité des équipes sur le terrain, assurant une meilleure couverture opérationnelle et une intervention plus efficace auprès des contribuables.

Enfin, la création d'un fonds spécial dédié au financement de la gestion du système d'information témoigne de la volonté de la DGI d'investir durablement dans l'évolution technologique de l'administration fiscale. Cet engagement garantit une adaptation continue aux exigences modernes de gestion des données et de digitalisation des services, contribuant ainsi à la performance globale de l'institution et à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers.

1. Installation et mise en service du mini-datacenter de la DGI
2. Renouvellement du parc automobile
3. Création d'un fond spécial pour financer la gestion du système d'information de la DGI

Indicateur 1. Mini-datacenter mis en service [1-0]

Indicateur 2. Fonds spécial pour financer la gestion du système d'information créé et opérationnel [1-0]

Indicateur 3. Siège équipé [1-0]

Sous-axe 5. Élaboration d'une politique d'organisation des archives

Les archives jouent un rôle fondamental dans la conservation, la sécurité et la traçabilité des données fiscales. Les actions programmées ont pour objectif d'élaborer une politique d'archivage en adéquation avec les exigences de la DGI, en mettant en place une gestion structurée du cycle de vie des données, de leur création jusqu'à leur archivage légal. Elle inclut également l'identification des fournitures nécessaires, la formation des techniciens et des utilisateurs, ainsi que la définition d'un cadre juridique assurant une gestion conforme et optimale des archives fiscales.

1. Développement d'une politique de gestion des archives (cycle de vie, publication, obligation de conservation, etc.)
2. Mise en service d'une solution d'archivage numérique sécurisée

Indicateur 1. Politique d'archivage de la DGI élaborée et mise en œuvre [1-0]

Sous-axe 6. Gestion efficace des risques opérationnels

Les actions programmées visent à instaurer un cadre efficace de gestion des risques afin de garantir la continuité, la résilience et l'efficacité des activités fiscales. Face à un environnement en constante évolution, elles ont pour objectif d'anticiper, d'identifier et d'atténuer de manière proactive les risques d'origine opérationnel susceptibles d'affecter la performance de l'administration. Elles permettent de limiter les perturbations potentielles, de renforcer la confiance des usagers et des partenaires institutionnels, tout en assurant la stabilité, l'intégrité et la transparence du système fiscal national.

1. Identification et évaluation des risques opérationnels
2. Mise en place de processus de contrôle et de prévention
3. Renforcement des capacités face aux risques opérationnels
4. Mise en place d'un Plan de Continuité des Activités (PCA)
5. Suivi et évaluation continue des risques

Indicateur 1. D2-6. Gestion des risques opérationnels [cible C]

AXE 3. PROMOUVOIR LE CIVISME FISCAL ET RENFORCER LE CONSENTEMENT A L'IMPOT

L'efficacité du système fiscal requière l'adhésion des contribuables, qui permet d'assurer une mobilisation optimale des recettes et de renforcer la légitimité de l'action de l'administration dans l'exercice de son pouvoir régalien. Pour y parvenir, la DGI met en place une stratégie axée sur la sensibilisation, la transparence et l'amélioration de l'accès à l'information fiscale, afin d'encourager un comportement responsable et volontaire des contribuables.

Cette démarche s'articule autour d'actions ciblées visant à instaurer une culture fiscale fondée sur la confiance et la responsabilité. Elle vise à favoriser un consentement éclairé et durable à l'impôt à travers la diffusion d'informations claires et accessibles, l'amélioration de la qualité des services, l'encadrement des professionnels agissant en tant qu'intermédiaires entre l'administration et les contribuables, et le dialogue avec les citoyens en mettant en avant l'impact positif de l'impôt sur le développement du pays.

Sous-résultat 1. Communication interne et externe renforcée

Sous-résultat 2. Accès facilité à l'information fiscale, garantissant la compréhension des droits et obligations

Sous-résultat 3. Confiance entre l'administration fiscale et le contribuable renforcée

Sous-axe 1. Mettre en œuvre d'un plan d'amélioration de la conformité fiscale

Les actions programmées visent à renforcer la compréhension des enjeux fiscaux et à encourager un comportement plus responsable des contribuables. À travers une série d'initiatives de sensibilisation, elles cherchent à améliorer la relation des contribuables avec l'administration fiscale. En mettant en œuvre diverses stratégies de communication et des actions éducatives, l'objectif est de promouvoir une culture de respect et de responsabilité fiscale, tout en clarifiant les obligations fiscales pour l'ensemble de la société.

1. Adoption d'une stratégie de communication ciblée et multicanal.
2. Incorporation de l'éducation au civisme fiscal dans les écoles et les lycées.

Indicateur 1. Nombre d'actions de sensibilisation menées par an (rencontres, webinaires, campagnes médiatiques [cible 4 activités /ans]

Sous-axe 2. Facilitation de l'accès à l'information fiscales

Un accès simplifié et transparent à l'information fiscale est un levier fondamental pour renforcer le civisme fiscal et améliorer la relation entre l'administration et les contribuables. Une information claire, à jour et facilement accessible permet aux citoyens et aux entreprises de mieux comprendre leurs droits et obligations, réduisant ainsi les risques d'erreurs, d'incompréhensions et de contentieux. Dans cette optique, la DGI met en place des différents canaux permettant à diffuser des informations fiscales actualisées. Cette initiative comprend la publication régulière de textes législatifs, l'élaboration de guides pratiques adaptés et la création de plateformes interactives permettant aux contribuables d'obtenir des réponses rapides et fiables à leurs interrogations.

1. Publication de la version actualisée du CGI, de la doctrine administrative fiscale et du bulletin officiel de la DGI.
2. Élaboration de guides de procédures fiscales destinés aux contribuables.
3. Mise en place d'un dispositif de support en ligne pour les contribuables.

Indicateur 1. D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables [cible C]

Indicateur 2. D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité des informations [cible A]

Indicateur 3. Guides de procédures fiscales destinés aux contribuables publiés dans le site de la DGI [1-0]

Sous-axe 3. Amélioration de la qualité de service offert aux contribuables

Les actions programmées visent à renforcer la qualité des services mis à la disposition des contribuables en améliorant l'efficacité, la transparence et l'accessibilité desdits services. L'objectif est d'optimiser l'expérience des usagers en facilitant leurs démarches, en réduisant les délais de traitement de leurs demandes et en assurant un accompagnement adapté à leurs besoins. Cette approche repose sur un meilleur accueil et une interaction active afin de renforcer la confiance et le respect des obligations fiscales.

1. Mise en place d'un référentiel de qualité de services
2. Réalisation d'une enquête de satisfaction des contribuables

Indicateur 1. Référentiel de qualité de service mis en œuvre [1-0]

Indicateur 2. D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services [cible C]

Sous-axe 4. Encadrement du rôle des auxiliaires de l'administration fiscale

Les auxiliaires de l'administration fiscale, notamment les conseillers fiscaux et les experts-comptables, jouent un rôle clé dans l'accompagnement des contribuables pour respecter les obligations fiscales. Cependant, l'absence d'un cadre réglementaire précis peut engendrer des pratiques irrégulières et nuire à la transparence du métier.

Afin d'assurer une meilleure coordination entre l'administration fiscale et ses partenaires, les actions programmées visent à instituer un cadre réglementaire portant leur organisation et définissant des règles claires encadrant leurs missions et leurs responsabilités.

1. Encadrement du rôle des conseillers fiscaux et des experts comptables
2. Organisation des rencontres périodiques avec les auxiliaires de l'administration fiscale

Indicateur 1. Cadre juridique relatif aux auxiliaires de l'administration fiscale transmis au gouvernement [1-0]

Sous-axe 5. Renforcement de la transparence et de la redevabilité de l'administration fiscale

Le renforcement du contrôle interne est essentiel pour garantir la transparence et la redevabilité de l'administration fiscale. En établissant des mécanismes d'audit et de suivi performants, la DGI vise à améliorer la gestion des risques, prévenir les irrégularités et optimiser les procédures internes, ce qui permet de renforcer la transparence et la conformité des opérations fiscales.

Parallèlement, la DGI met en place des dispositifs de communication claire, notamment la publication d'informations clés sur son activité et ses performances, afin de promouvoir sa redevabilité et de faciliter le dialogue avec les parties prenantes.

1. Renforcement de la fonction du contrôle interne.
2. Élaboration et publication du rapport d'activité.
3. Publication du plan stratégique de la DGI.

Indicateur 1. Guide de contrôle interne mis en œuvre [1-0]

Indicateur 2. D9-29-D1. Niveau d'assurance fourni par l'audit interne [cible B]

Indicateur 3. Rapport d'activité publiée dans les délais [1-0]

AXE 4. RENFORCER LA JUSTICE ET ASSURER LA REDISTRIBUTION EQUITABLE DES CHARGES FISCALES

Cet axe stratégique repose sur cinq sous-axes visant à renforcer la justice fiscale et à assurer une meilleure redistribution de la charge fiscale. Ainsi les actions programmées s'inscrivent dans une démarche de transparence et de modernisation, en intégrant des mécanismes d'amélioration de la gestion des régimes fiscaux dérogatoires, d'encadrement de la fiscalité de l'économie numérique et informelle, ainsi que de coopération fiscale internationale. Elles visent à assurer une taxation plus équitable, garantissant une contribution fiscale mieux répartie entre les contribuables et une meilleure mobilisation des ressources publiques.

Sous-résultat 1. Une gestion plus transparente et plus efficace des régimes fiscaux particuliers

Sous-résultat 2. Adoption de la facturation normalisée et réduction des transactions non déclarées

Sous-résultat 3. Un cadre fiscal modernisé, adapté aux évolutions et aux enjeux de l'économie numérique

Sous-résultat 4. Recettes fiscales provenant de la fiscalité des ressources naturelles sont améliorées

Sous-axe 1. Améliorer la gouvernance des régimes dérogatoires

Les actions programmées visent à améliorer la transparence, l'équité et l'efficacité du système fiscal en encadrant à la fois les régimes dérogatoires. Elle a pour objectif d'assurer un meilleur suivi des dispositifs fiscaux spécifiques, d'optimiser la gestion des avantages fiscaux, et de garantir une imposition équitable des activités liées aux ressources naturelles.

1. Élaboration d'un recueil regroupant toutes les dispositions juridiques de nature fiscales.
2. Mise en œuvre des dispositions relatives à la gestion des entreprises de la Zone Franche.
3. Clarification des modalités d'application des dispositions de l'acte additionnel aux entreprises installées en Mauritanie.

Indicateur 1. Recueil regroupant toutes les dispositions fiscales validée et mis en œuvre [1-0]

Indicateur 2. instruction sur les modalités d'application des dispositions de l'acte additionnel aux entreprises installées en Mauritanie validée et mis en œuvre [1-0]

Sous-axe 2. Encadrement de la fiscalité de e-économie

Cette action vise à encadrer la fiscalité de l'économie numérique, un secteur en pleine expansion qui pose des défis en matière de réglementation fiscale. L'économie numérique transforme les modèles d'affaires traditionnels et nécessite une adaptation du cadre juridique afin d'assurer une taxation équitable et efficace.

Cette initiative permet de mieux définir les obligations fiscales des acteurs du numérique, d'optimiser le recouvrement fiscal et de lutter contre l'évasion fiscale.

1. Élaboration d'un cadre juridique pour la fiscalisation des activités de l'économie numérique

Indicateur 1. Texte portant régime fiscal de l'économie numérique transmis au gouvernement [1-0]

Sous-axe 3. Encadrement de la facturation et lutte contre l'économie informelle

Les actions à entreprendre portent sur l'instauration d'un cadre légal pour la facturation normalisée ainsi que sur l'examen de l'opportunité de créer un régime simplifié destiné aux petits contribuables.

L'adoption d'un cadre juridique pour la facturation normalisée vise à structurer et encadrer le processus de facturation afin de renforcer la transparence et la traçabilité des transactions économiques. Cette réforme contribue également à l'élargissement de l'assiette fiscale en facilitant l'intégration des petits contribuables dans le système fiscal.

Parallèlement, la mise en place d'un régime simplifié, adapté aux spécificités des petits contribuables, permettrait de réduire leur charge administrative et de faciliter l'accomplissement de leurs obligations déclaratives, favorisant ainsi leur conformité fiscale.

1. Elaboration d'un cadre juridique pour la facture normalisée
2. Elaboration d'un nouveau régime fiscal des petits contribuables

Indicateur 1. Texte portant cadre juridique de la facture normalisée [1-0]

Indicateur 2. Dispositions portant régime fiscal pour les petits contribuables [1-0]

Sous-axe 4. Renforcement de la coopération fiscale internationale

Les actions programmées visent à aligner le système fiscal sur les bonnes pratiques internationales en matière de transparence et d'échange de renseignements fiscaux. On vise d'élargir le réseau des conventions fiscales et de renforcer le cadre d'échange de renseignements. Elles permettent d'améliorer la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales et de promouvoir la coopération internationale en matière de recouvrement des créances transfrontalières.

1. Ratification des conventions fiscales déjà signées.
2. Opérationnalisation de l'unité d'échange de renseignements.

Indicateur 1. Rapport d'évaluations par les pairs concernant la transparence et l'ERD validé dans les délais impartis [0-1]

Indicateur 2. Taux de demandes d'échange d'informations fiscales reçues et traitées dans les délais [cible 50%]

IV. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DU PS-DGI2025-2029

1. ROLE DU DIRECTEUR GENERAL DES IMPOTS

Le Directeur Général des Impôts assure la gouvernance et la mise en œuvre du plan stratégique de la DGI.. Il définit, pilote et supervise les grandes orientations stratégiques de l'administration fiscale en veillant à leur alignement avec les priorités économiques et financières de l'État.

Il assure également la coordination des réformes structurelles destinées à améliorer le fonctionnement des services. Cela inclut l'optimisation des procédures, la digitalisation des services et la simplification des démarches fiscales. Pour garantir la réussite de ces transformations, il veille à ce que les services fiscaux disposent des ressources financières, humaines, techniques et organisationnelles nécessaires.

2. ROLE DE LA COMMISSION DES REFORMES FISCALES

La Commission des Réformes Fiscales a pour mission d'analyser, d'évaluer et de proposer des ajustements structurels et organisationnels afin d'améliorer l'efficacité et la modernisation du système fiscal. Elle examine les projets de réforme et émet des recommandations visant à garantir leur pertinence et leur faisabilité.

Elle joue également un rôle d'adaptation et d'actualisation du plan stratégique en fonction des évolutions économiques et fiscales, assurant ainsi une cohérence entre les objectifs opérationnels et les orientations stratégiques.

Pour renforcer son efficacité, la Commission peut mettre en place des sous-comités techniques spécialisés chargés d'apporter une expertise sur des aspects spécifiques des réformes et de superviser la mise en œuvre de certaines initiatives. Ces comités peuvent être mobilisés pour traiter des problématiques précises nécessitant une analyse approfondie.

3. ROLE DES DIRECTIONS CENTRALES ET DIRECTION OPERATIONNELLES DE LA DGI

La mise en œuvre du plan stratégique de la DGI repose sur l'implication active des différentes directions centrales et opérationnelles, chacune étant chargée d'exécuter les actions qui relèvent de son domaine de compétence, conformément aux indications du plan d'action annexé au présent plan stratégique.

Chaque direction est responsable du suivi et de l'exécution des activités qui lui sont confiées. Dans cette optique, elle assure un suivi régulier des activités et identifie les éventuelles difficultés pouvant entraver leur exécution. Les informations collectées sont ensuite remontées au directeur général, permettant ainsi d'évaluer l'avancement des réformes et d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des défis rencontrés sur le terrain.

La DIERFF est chargée de la consolidation des différentes données statistiques issues des directions opérationnelles et centrales qui seront transmis régulièrement au comité de suivi.

4. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE – ROLE DU COMITE DE SUIVI

Le *comité de suivi* de mis en œuvre du plan stratégique Est t composé en sus de son président de cinq membres. Ce comité veille à assurer un suivi régulier et efficace de la mise en œuvre du plan stratégique, en s'appuyant sur deux missions essentielles :

4.1. Élaboration du Rapport annuel de performance

Afin d'assurer un suivi rigoureux, un rapport est établi chaque année pour évaluer la progression des réformes et mesurer leur impact. Ce rapport est produit avant le 31 mars de chaque année, garantissant ainsi une analyse

pertinente pour une prise de décision éclairée. Il permet d'identifier les écarts entre les prévisions et la réalité de la mise en œuvre, tout en mettant en évidence les bonnes pratiques et les points nécessitant une amélioration.

Chaque direction impliquée dans l'exécution du plan stratégique rend compte de l'état d'avancement des actions qui lui sont confiées. Les informations collectées sont consolidées au niveau du comité de suivi qui veille à leur exploitation pour assurer une gestion efficace et transparente des réformes en cours.

Le rapport annuel est ensuite examiné lors d'une réunion de la Commission des Réformes Fiscales avant d'être transmis au Directeur Général des Impôts pour validation.

4.2. Évaluation à mi-parcours

Sous la supervision du Directeur Général des Impôts, une évaluation à mi-parcours du Plan Stratégique du Plan Stratégique 2025-2029 sera réalisée en 2027 afin d'examiner l'état d'avancement des actions, mesurer les écarts éventuels et ajuster les priorités le cas échéant.

Cette évaluation reposera sur l'analyse des indicateurs de performance, les rapports des directions concernées ainsi que les retours des parties prenantes. Elle permettra d'identifier les défis rencontrés, d'évaluer l'impact des réformes engagées et de proposer des ajustements pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques. Les recommandations issues de cette évaluation serviront à réorienter les actions en tenant compte des évolutions du contexte économique et fiscal.

V. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du plan stratégique de la DGI s'accompagne de divers risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs fixés. Une identification et une gestion proactive de ces risques sont essentielles pour assurer la réussite des réformes et garantir une mobilisation optimale des recettes fiscales. Le tableau ci-dessous présente les principaux risques ainsi que les mesures d'atténuation envisagées.

RISQUE		MESURE D'ATTENUATION
1	Manque de rigueur pour le suivi et l'évaluation	Relancer les services lors des réunions de la commission et renforcer les mécanismes de reporting périodique.
2	Non-respect du calendrier de mise en œuvre	Mettre en place un dispositif de suivi renforcé avec des points d'étape réguliers et une responsabilisation accrue des directions concernées.
3	Manque de ressources pour effectuer l'ensemble des activités	Mobiliser les ressources du budget de l'État et explorer d'autres sources de financement (ex., PTF).
4	Priorisation des activités quotidiennes au détriment des réformes	Assurer une gestion efficace des équipes pour maintenir les activités essentielles tout en mettant en œuvre les réformes.
5	Effets des fluctuations économiques et sociales	Adapter le calendrier et les objectifs en fonction des évolutions du contexte socioéconomique.
6	Résistance au changement, adhésion insuffisante	Renforcer la communication interne, organiser des formations pour impliquer le personnel et favoriser leur adhésion.
7	Inadéquation du cadre réglementaire avec les objectifs du plan stratégique	Proposer des ajustements législatifs et réglementaires pour accompagner les réformes et assurer leur mise en œuvre effective.
8	Difficultés techniques et insuffisance des infrastructures informatiques	Moderniser les systèmes d'information, renforcer les capacités et assurer un accompagnement pour la transition numérique.
9	Manque de coordination entre les différentes directions impliquées	Mettre en place des mécanismes de coordination, organiser des réunions régulières pour clarifier les rôles et responsabilités.
10	Faible appropriation des réformes par les contribuables	Développer des campagnes de sensibilisation et renforcer la communication sur les avantages des réformes fiscales.

ANNEXES

ANNEXE 1. MATRICE DES AXES STRATEGIQUES DE LA STRATEGIE DES REFORMES

AXE I. OPTIMISER LES PROCEDURES ET RENFORCER LES FONCTIONS ESSENTIELLES DE LA DGI	AXE II. RENFORCER LES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES	AXE III. PROMOUVOIR LE CIVISME FISCAL ET RENFORCER LE CONSENTEMENT A L'IMPOT	AXE VI. RENFORCER LA JUSTICE ET ASSURER LA REDISTRIBUTION EQUITABLE DES CHARGES FISCALES
1. Poursuite l'opération d'assainissement du fichier des contribuables	1. Préparation du passage au mode de gestion programme	1. Mettre en œuvre d'un plan d'amélioration de la conformité fiscale	1. Améliorer la gouvernance des régimes dérogatoires
2. Gestion efficace des risques de conformité fiscale	2. Valorisation du capital humain et gestion des risques associés	2. Facilitation de l'accès à l'information fiscale	2. Encadrement de la fiscalité de e-économie
3. Renforcement des mesures visant à soutenir la conformité	3. Construction et équipement d'un siège moderne pour la DGI	3. Amélioration de la qualité de service offert aux contribuables	3. Encadrement de la facturation et lutte contre l'économie informelle
4. Améliorer le rendement du contrôle fiscal	4. Renforcement des infrastructures IT, du parc automobile et du système d'information	4. Encadrement du rôle des auxiliaires de l'administration fiscale	4. Renforcement de la coopération fiscale internationale
5. Amélioration de la gestion des contentieux fiscaux	5. Élaboration d'une politique d'organisation des archives	5. Renforcement de la transparence et de la redevabilité de l'administration fiscale	
6. Assurer une meilleure prise en charge du recouvrement fiscal	6. Gestion efficace des risques opérationnels		
7. Accélération de la transformation digitale des services			

ANNEXE 2. LA THEORIE DU CHANGEMENT

CONTEXTE	Face à des défis économiques, technologiques et institutionnels, la DGI cherche à se moderniser pour répondre aux exigences de mobilisation durable des recettes	OBJECTIFS DU CHANGEMENT	• Une augmentation durable des recettes fiscales • Une administration fiscale moderne et performante • Une équité fiscale renforcée et un consentement accru à l'impôt • Une digitalisation avancée des services fiscaux
-----------------	--	--------------------------------	---

INPUTS ET ACTIVITES	OUTPUTS	MECANISMES DE CHANGEMENT	OUTCOMES (RESULTATS)	IMPACTS
INPUTS • Ressources financières issues du budget de l'État et des partenaires techniques • Recrutement de spécialistes en numérique et en gestion des risques • Formation continue ACTIVITES (GRANDS AXES) • Optimiser les procédures et renforcer des fonctions essentielles de la DGI • Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles • Promouvoir le civisme fiscal et renforcer le consentement à l'impôt • Renforcer de la justice et assurer la redistribution équitable des charges	• Transparence améliorée - Publication des guides pratiques et des bulletins officiels - Communication régulière avec les contribuables • Conformité fiscale améliorée - Fichier des contribuables fiabilisé - Amélioration de la conformité fiscale - Augmentation des déclarations et paiements en ligne • Fonctions essentielles renforcées - Délais de traitement des dossiers fiscaux réduits - Gestion des RAR rationalisées • Infrastructures normalisées - Siège moderne de la DGI - Utilisation généralisée des technologies numériques	• Révisions législatives et réglementaires pour simplifier les procédures • Adoption des technologies et digitalisation des services • Formation et renforcement des capacités des agents • Incitations à la conformité volontaire • Renforcement du contrôle fiscal (CPS & CSP) • Gestion efficace des RAR • Campagnes de sensibilisation et de promotion du civisme fiscal	• Mobilisation efficace et équitable des recettes fiscales • Meilleure répartition de la charge fiscale • Amélioration de la satisfaction des contribuables et du climat de confiance • Renforcement des capacités de l'administration fiscale • Augmentation des déclarations/paiements en ligne • Réduction des délais de traitement des dossiers fiscaux	• Optimiser la mobilisation des ressources fiscales • Instaurer une culture fiscale fondée sur la transparence et l'équité • Maintenir la stabilité macroéconomique • Contribuer au développement durable du pays

ÉVALUATION DES PREUVES	Basée sur l'évaluation TADAT 2022, qui identifie les faiblesses et les forces de la DGI.
-------------------------------	--

HYPOTHESES	- Stabilité de l'équipe de direction de la DGI tout au long de la mise en œuvre de ce plan - L'engagement politique envers les réformes restera constant - Les ressources financières et humaines nécessaires seront disponibles - L'adoption des nouvelles technologies se fera sans résistance majeure - Les contribuables répondront positivement aux campagnes de sensibilisation	RISQUES	- Manque de rigueur pour le suivi et l'évaluation (indicateurs et résultats) - Transition difficile pour certains contribuables habitués aux anciennes méthodes (résistance aux changements) - Risques de cybersécurité associés à la digitalisation des services - Augmentation des coûts liés à l'amélioration des infrastructures
-------------------	---	----------------	---