



RAPPORT DE PERFORMANCE 2019

 Office Togolais des Recettes, 02 B.P. 20823 Lomé - TOGO

 otr@otr.tg  +228 22 53 14 00



RAPPORT DE PERFORMANCE
2019



TABLES DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	v
LISTE DES ANNEXES	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	ix
1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER	2
1.1. Environnement économique et financier international	2
1.2. Contexte économique et financier national	3
2. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES EN 2019	5
2.1. Recettes fiscales et douanières consolidées	5
2.2. Analyse de l'évolution des impôts, taxes et droits leaders de 2017 à 2019	7
2.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel	9
2.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel	10
2.4.1. Analyse des recettes collectées par le CI	10
2.4.2. Analyse des recettes collectées par le CDDI	10
3. ACTIVITES REALISEES	12
3.1. Suivi de l'application de la législation douanière	12
3.2. Législation fiscale et contentieux	13
3.3. Renforcement du contrôle douanier, du renseignement et de la lutte contre la fraude douanière	14
3.4. Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations, contrôle fiscal et recouvrement	17
3.5. Modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière	21
3.6. Prévention et investigation sur la corruption	22
3.7. Audit interne et assurance qualité	23
3.8. Assistance juridique	29
3.9. Communication et éducation des contribuables	29
3.10. Etudes et planification stratégique	31
3.11. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle	32
3.12. Logistique et approvisionnement	34
3.13. Modernisation du système informatique	36
3.14. Opérationnalisation de l'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) de l'OTR	36
3.15. Coopération avec les institutions internationales	36
4. DEFIS ET PERSPECTIVES	38
4.1. Défis	38
4.2. Perspectives	38
CONCLUSION	40
ANNEXES	xvi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2018-2022	xvi
Tableau 2 : Indicateurs économiques internationaux	3
Tableau 3 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national	4
Tableau 4 : Evolution du Taux de pression fiscale de 2014 à 2019	6
Tableau 5 : Evolution des impôts, taxes et droits leaders 2017-2019 (en milliards de FCFA)	7
Tableau 6 : Evolution des bases d'imposition 2018-2019 (en milliards de FCFA)	8
Tableau 7 : Structure des importations par bande tarifaire (en milliards de FCFA)	8
Tableau 8 : Récapitulatif des saisies enregistrées par la douane en 2019	15
Tableau 9 : Récapitulatif des T1 reçus au bureau de Cinkassé en 2019	16
Tableau 10 : Récapitulatif des T1 émis au bureau de Cinkassé en 2019	17
Tableau 11 : Evolution du fichier des contribuables au CI entre 2018 et 2019	17
Tableau 12 : Exercice du droit de communication en 2019	19
Tableau 13 : RAR sur les produits de vérification en 2019	20
Tableau 14 : Récapitulatif des dossiers traités par les services du cadastre par opérations (Phase 1)	21
Tableau 15 : Récapitulatif des dossiers traités par les services du cadastre par opérations (Phase 2)	22
Tableau 16 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 en 2018 et 2019	23
Tableau 17 : Récapitulatif des missions d'audit prévues et réalisées en 2018 et 2019	24
Tableau 18 : Récapitulatif des risques majeurs des missions d'audit et de leur mode de traitement en 2018 et 2019	25
Tableau 19 : Récapitulatif des missions d'audit qualité prévues et réalisées en 2018 et 2019	27
Tableau 20 : Récapitulatif des risques majeurs des missions d'audit qualité et de leur mode de traitement en 2018 et 2019	27
Tableau 21 : Etat comparatif des appels reçus sur le numéro vert 8201 de l'OTR en 2018 et 2019	31
Tableau 22 : Récapitulatif des indicateurs de la gestion de l'administration du personnel en 2018-2019	33
Tableau 23 : Tableau comparatif des formations organisées en 2018 et 2019 par l'OTR	34
Tableau 24 : Récapitulatif des missions d'audit qualité prévues et réalisées en 2018 et 2019	35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N° 1 : Situation comparée des réalisations et des prévisions en 2019 (en milliards de FCFA)	5
Graphique N° 2 : Evolution comparée des réalisations de 2017 à 2019 (en milliards de FCFA)	5
Graphique N° 3 : Evolution des réalisations par nature de 2017 à 2019 (en milliards de FCFA)	6
Graphique N° 4 : Réalisations des commissariats opérationnels de 2017 à 2019	9
Graphique N° 5 : Réalisations par nature de recettes du CI de 2017 à 2019	10
Graphique N° 6 : Réalisations par nature de recettes du CDDI de 2017 à 2019	11
Graphique N° 7 : Situation comparée du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE entre 2018-2019	18
Graphique N° 8 : Situation comparée du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DME entre 2018-2019	19

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Evolution mensuelle des réalisations au cours de l'année 2019 (en FCFA)	xvii
Annexe 2 : Evolution comparée des réalisations des années 2018 et 2019 (en FCFA)	xvii
Annexe 3 : Evolution des recettes liquides et des recettes non liquides des années 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)	xviii
Annexe 4 : Evolution des recettes du CI de janvier à décembre 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)	xviii
Annexe 5 : Evolution comparée des recettes budgétaires du CDDI en 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)	xix

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMR	:	Avis de mise en recouvrement
ANIAC	:	Autorité nationale pour l'interdiction des armes chimiques
ATO	:	African tax outlook
BAD	:	Banque africaine de développement
BCEAO	:	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest
BI	:	Business intelligency
BM	:	Banque mondiale
CCIT	:	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CDA	:	Commissionnaire en douane agréé
CDDI	:	Commissariat des douanes et droits indirects
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest
CEN	:	Customs enhancement network
CEET	:	Communauté énergie électrique du Togo
CG	:	Commissariat général
CGI	:	Code général des impôts
CI	:	Commissariat des impôts
CNPE	:	Comité national de politique économique
CNSS	:	Caisse nationale de sécurité sociale
CPIA	:	Country policy and institutional assessment
CPP	:	Cadre de partenariat privilégié
CRO	:	Comité des règles d'origine
CRT	:	Caisse de retraite du Togo
CSG	:	Commissariat des services généraux
CSP	:	Contrôle sur pièce
DAS	:	Déclaration annuelle de salaire
DCCFE	:	Direction du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement
DCIG	:	Direction des centres des impôts du Golfe
DD	:	Droit de douane
DGE	:	Direction des grandes entreprises

DME	:	Direction des moyennes entreprises
DOFR	:	Direction des opérations fiscales régionales
DPBEP	:	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
ENA	:	Ecole nationale d'administration
ETNM	:	Etude sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises
FCFA	:	Franc de la communauté financière africaine
FMI	:	Fonds monétaire international
GETSFA	:	Groupe d'experts techniques sur la sécurité du fret aérien
GFU	:	Guichet foncier unique
GUDEF	:	Guichet unique de dépôt des états financiers
IFFD-OTR	:	Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR
IHPC	:	Indice harmonisé des prix à la consommation
IRPP	:	Impôt sur le revenu des personnes physiques
IS	:	Impôt sur les sociétés
ISOCA	:	International survey on customs administration
ISORA	:	International survey on revenue administration
JALC	:	Journée africaine de la lutte contre la corruption
JILC	:	Journée internationale de lutte contre la corruption
JORT	:	Journal officiel de la République togolaise
LCT	:	Lomé container terminal
LPF	:	Livre des procédures fiscales
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OCTRIDB	:	Office central de répression du trafic illicite de drogue et du blanchiment
OMC	:	Organisation mondiale du commerce
OMD	:	Organisation mondiale des douanes
OTR	:	Office togolais des recettes
PACSLC	:	Projet d'appui à la compétitivité des services logistiques pour le commerce
PAGE	:	Projet d'appui à la gouvernance économique
PAGFI	:	Projet d'appui à la gouvernance fiscale
PAL	:	Port autonome de Lomé
PAMOCI	:	Projet d'appui à la mobilisation des ressources et au renforcement des capacités institutionnelles

PDGM	:	Projet de développement et de gouvernance minière
PIB	:	Produit intérieur brut
PND	:	Plan national de développement
RAR	:	Restes à recouvrer
SGIO	:	Système de gestion des impôts de l'OTR
SIGFiP	:	Système informatisé de gestion des finances publiques
SIGMAT	:	Système intégré de gestion des marchandises en transit
SMQ	:	Système de management de la qualité
SYDONIA	:	Système douanier automatisé
TADAT	:	Tax administration diagnostic assessment tools
TEC	:	Tarif extérieur commun
TPF	:	Taux de pression fiscale
TVA	:	Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	:	Taxe sur les véhicules à moteur
TVT	:	Télévision togolaise
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest-africaine



Tankpadja LALLE

Président du Conseil d'Administration
de l'Office Togolais des recettes

L'année 2019 est la seconde année de mise en œuvre de notre Plan stratégique 2018-2022. Pour rappel, ce plan est basé sur les trois (03) axes suivants :

- la mobilisation des recettes fiscales et douanières ;
- la promotion du secteur privé et des investissements ; et
- la modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

Au cours de l'année 2019, l'OTR a mobilisé pour le compte du budget de l'Etat, 625 milliards pour un objectif de 669,5 milliards, soit un taux de réalisation de 93,4%. Par rapport à l'exercice 2018, ces réalisations sont en hausse de 64,5 milliards.

Plusieurs actions ont contribué à l'atteinte de ces performances notamment (i) une meilleure surveillance du territoire douanier

; (ii) une poursuite de la réforme du cadastre et de la conservation foncière ; (iii) une poursuite de la dématérialisation des procédures fiscales et douanières ; (iv) un affermissement des opérations de suivi et de contrôle des Opérateurs économiques ; et (v) une automatisation des systèmes de paiement. De plus, l'amélioration et l'extension des services en ligne dans le but de renforcer la qualité des prestations a eu aussi un impact direct sur la réduction des délais et des coûts pour tous les partenaires.

Rappelons que pour l'exercice 2020, il est attendu de l'Office togolais des recettes 678,4 milliards de recettes budgétaires. Cet objectif n'est pas hors de portée en dépit des avantages fiscaux et douaniers accordés par la loi de finances, gestion 2020.

En outre, nos performances actuelles affichent une bonne capacité de nos services à mobiliser davantage de recettes fiscales et douanières pour satisfaire les besoins de financement nationaux et prioritairement du Plan national de développement (PND).

A cet égard, nous nous engageons à poursuivre les réformes indispensables entamées depuis 2019 dans le cadre de la modernisation et du renforcement organisationnel de l'Office.

Je voudrais savoir compter sur la disponibilité permanente de tous les agents de l'Office et l'accompagnement des partenaires, à quelque niveau que ce soit, pour l'atteinte des objectifs de recettes assignés à l'OTR en 2020.



Philippe Kokou B. TCHODIE

Commissaire Général
de l'Office Togolais des recettes

En début d'année, il est de coutume de faire le bilan de l'année écoulée, de se fixer de nouveaux objectifs et pour les atteindre, de projeter les activités à réaliser.

En restant sur les grandes lignes de l'analyse détaillée de nos réalisations de l'année 2019, je voudrais relever que pour des objectifs de recettes fixés à 669,5 milliards, nous avons collecté 625,0 milliards en hausse de 11,5% par rapport aux réalisations de l'année 2018. Ces résultats sont le fruit des efforts de tous les agents qui ont toujours su faire preuve d'engagement et de responsabilité face aux différents enjeux budgétaires. Aussi voudrais-je rappeler quelques innovations apportées dans nos services. Il s'agit notamment : (i) le télépaiement aux grandes entreprises, (ii) l'extension de la télé-déclaration aux moyennes entreprises, (iii) la dématérialisation totale du système de dédouanement en cours dans les divisions opérationnelles, (iv) le transfert

des propriétés, (v) le Guichet foncier unique, etc. Ces innovations ont aussi contribué à la réalisation des performances enregistrées en 2019 comparativement à celles de 2018 et à l'amélioration du climat des affaires.

Face aux nouveaux défis qui s'annoncent pour l'année 2020, nous restons optimistes et affichons notre détermination sans faille à les relever.

Je nous engage également à faire de la lutte contre la fraude fiscale et douanière, une préoccupation constante dans nos actions à travers notamment le renforcement des contrôles et plus particulièrement les enquêtes et recoupements d'informations.

Toutes ces actions doivent être soutenues par un programme de renforcement des capacités, en adéquation avec les différents métiers de base et d'encadrement qui existent dans notre Office. Un accent particulier sera mis en 2020 sur la qualité des services rendus aux contribuables, la poursuite du télépaiement et de la dématérialisation des procédures fiscales et douanières de même que le maintien des engagements avec le Gouvernement et les partenaires.

Nous sommes donc persuadés qu'en fédérant nos énergies et avec la collaboration de tous les acteurs, nous arriverons à relever les défis qui sont les nôtres.

Le présent rapport de performance 2019 de l'Office togolais des recettes s'articule autour de la performance en mobilisation des recettes fiscales et douanières collectées et des principales activités réalisées.

1. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES EN 2019

1.1. Mobilisation des recettes fiscales et douanières recouvrées

(i) Les recettes fiscales et douanières budgétaires totales recouvrées au titre de l'année 2019 par l'OTR se sont élevées à 625,0 milliards pour une prévision de 669,5 milliards, soit un taux de réalisation de 93,4% et une hausse de 11,5% en glissement annuel.

(ii) Les recettes liquides, quant à elles, se sont chiffrées à 550,2 milliards en 2019, en hausse de 8,9% par rapport aux recettes liquides collectées en 2018 et représentent 88,0% des recettes budgétaires totales.

(iii) Les recettes non liquides ont connu une baisse de 41,7% en passant de 92,8 milliards en 2017 à 74,8 milliards en 2019.

1.2. Recettes collectées par les commissariats opérationnels

(i) Performances du Commissariat des impôts (CI)

Les recettes fiscales liquides collectées par le Commissariat des impôts se chiffrent à 291,4 milliards en 2019, en hausse de 7,2% par rapport à l'année 2018, et représentent 91,5% des recettes budgétaires collectées par ledit commissariat. Les recettes non liquides s'élèvent à 27,0 milliards en 2019 et sont en baisse de 20,0% par rapport à 2017. Les recettes budgétaires collectées sont en régression de 20,0% par rapport à leur niveau il y a un plus tôt.

(ii) Performances du Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI)

Les recettes liquides collectées par le Commissariat des douanes et droits indirects sont en nette croissance entre 2018 et 2019, passant de 212,2 milliards à 258,9 milliards. Elles représentent 84,4% des recettes budgétaires collectées en 2019 contre 85,9% en 2018. Les recettes non liquides sont en baisse passant de 59,1 milliards en 2017 à 47,8 milliards à fin 2019.

2. PRINCIPALES ACTIVITES REALISEES

(i) **Modernisation de l'Office** : l'année 2019 a été marquée par le déploiement de 720 ordinateurs mis à la disposition des agents et le déploiement des applications (SYDONIA World, SGIO, E-foncier et du Business intelligence). De plus, des solutions informatiques de la télé-

déclaration, du télépaiement, du paiement mobile, du renseignement et des plaintes en ligne ont été aussi déployées. Plusieurs projets connaissent un début de mise en œuvre et la dématérialisation se poursuit.

(ii) Modernisation du cadastre et de la conservation foncière : l'Office a délivré 3 407 titres fonciers en 2019 contre 3 000 en 2018. Sur l'étendue du territoire, 05 conservateurs régionaux ont été nommés. Le recensement des immeubles et leurs propriétaires a commencé et est en cours. La zone d'Adawlato, le boulevard circulaire jusqu'à la mer a été couverte par ledit recensement. Les activités de modernisation ont été également marquées par la création du Guichet foncier unique (GFU) pour lequel un manuel de procédures a été élaboré et est désormais disponible.

(iii) Opérationnalisation de l'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) de l'OTR : il s'est agi du démarrage effectif des activités de l'Institut de formation fiscale et douanière avec l'ouverture de 02 filières : douane et impôt au profit de 30 agents pour la filière impôt et 28 pour la filière douane dont un agent de nationalité nigérienne.

(iv) Législation fiscale et douanière : elle a été marquée en 2019 par la rédaction des projets de textes législatifs et réglementaires,

l'étude et les amendements des projets de textes législatifs et réglementaires, l'octroi des agréments, l'organisation des sensibilisations sur le nouveau Code des douanes national, l'implémentation de la Taxe sur les véhicules à moteur (TVM) dans SYDONIA et la gestion des dossiers Etats Model A, des franchises, des admissions temporaires et des exonérations

(v) Renforcement du contrôle douanier, du renseignement et de la lutte contre la fraude : le suivi du projet de gestion automatisée de l'analyse risque, la régularisation des T1¹ non apurés de 2014 à 2016, l'opération de marquage des armes, la participation à l'opération « KOUNDALGOU 3 » et le suivi du transit national et international ont été réalisés au cours de l'année 2019. De plus, plusieurs saisies de carburant frelaté, drogues, colis pharmaceutiques, véhicules de 04 roues et motos ont été enregistrées.

(vi) Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations, contrôle fiscal et recouvrement : le nombre de contribuables immatriculés a connu une hausse de 26,5% en 2019 en passant de 17 548 à 22 199 en glissement annuel. Les travaux d'assainissement du fichier des contribuables ont permis de réaliser que la population fiscale active a augmenté de 4,8%, passant de 48 079 contribuables au 31 décembre 2018 à 50 363 au 31 décembre 2019. Le

¹T1 est un document électronique qui permet de suivre le transit.

nombre d'inactifs par contre est passé de 11 110 contribuables en 2018 à 16 577 en 2019, soit une part de 24,8% du fichier en 2019. Le nombre de dossiers transférés sur la base de l'évolution du chiffre d'affaires est de 1 121 en 2019 contre 952 un an plus tôt. La gestion des déclarations montre qu'en 2019, à l'exception de la déclaration annuelle des salaires, le taux de défaillance déclarative à l'échéance a connu une amélioration au niveau des grandes entreprises alors qu'il s'est dégradé au niveau des moyennes entreprises. En termes de contrôles externes, au total, 1 593 dossiers ont été programmés en 2019 contre 1 666 en 2018.

Faisant suite à ces contrôles, 986 notifications et 496 Avis de mise en recouvrement (AMR) ont été envoyés, soit un taux de notification de 61,9% et un taux d'AMR de 50,3% contre respectivement 74,8% et 48,6% en 2018. S'agissant des Contrôles sur pièces (CSP), 146 dossiers ont été ouverts, 97 notifiés et 19 AMR envoyés, soit un taux de notification de 66,4% et un taux d'AMR de 19,6%. Le recouvrement suite aux contrôles a montré en 2019 une augmentation des prises en charge et des recouvrements respectivement de 5,4% et 43,8% par rapport à 2018 et un taux de recouvrement sur les prises en charge évalué à 41,3%.

(vii) Anti-corruption : dans le cadre de la lutte contre la corruption, des campagnes de sensibilisation du personnel touchant environ 1 500 personnes et des campagnes de proximité ont été organisées. De plus, 21 cas ont été investigués dont 05 cas de corruption, 02 cas de méconduite et 14 cas mixtes (fraude/ corruption et/ou méconduite). Sur un

total de 1 763 appels reçus, le CDDI, le CI, le CSG et le CG se partagent respectivement 284 appels, 403 appels, 160 appels et 03 appels. Aussi, 14 dénonciations de sociétés, 07 appels pour les questions et suggestions, 51 appels de curiosité et de félicitations et 841 appels dont l'objet ne relève pas directement de la compétence de l'OTR ont été aussi enregistrés.

(viii) Audit interne et assurance qualité : les activités ont porté sur la mise en place d'un Système de management de la qualité (SMQ), la réalisation des audits sur le système de gestion des entrepôts, le système d'encaissement, de comptabilisation et de transfert des recettes fiscales et douanières au compte du Trésor public et l'exécution des audits qualité sur le processus de gestion des réclamations et le processus de sécurisation des sites de l'OTR.

(ix) Assistance juridique : elle a été caractérisée par la rédaction de projets de textes législatifs et réglementaires, l'amendement des projets de textes législatifs et réglementaires, les avis sur des projets d'actes de toute nature, la veille au respect des engagements administratifs, sociaux, ainsi que des conventions et textes législatifs et réglementaires régissant les activités de l'Office et la gestion des dossiers contentieux de l'OTR devant les instances judiciaires et extra judiciaires.

(x) Communication et éducation des contribuables : les activités ont été marquées par la production du Magazine OTR Actuel, des dépliants, flyers, posters sur des

thématiques diverses, affiches, kakémonos et panneaux signalétiques. De plus, plusieurs couvertures médiatiques ont été faites, des émissions « le Contribuable » et émissions radio ont été aussi organisées. De même, des séances de sensibilisation se sont déroulées sur toute l'étendue du territoire et plusieurs publications ont été faites sur les réseaux sociaux.

(xi) Etudes et planification stratégique : par rapport aux études, au cours de l'exercice 2019, on peut signaler la réalisation de l'étude sur les déterminants au civisme fiscal, le potentiel fiscal du Togo, la note de conjoncture fiscale du premier semestre 2019, l'Etude sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises (ETNM), l'élaboration du document sur le potentiel fiscal du Togo et l'actualisation de l'analyse de l'impact du TEC-CEDEAO.

En matière de planification et du suivi, les principales réalisations concernent l'élaboration du rapport de performance 2018, des rapports trimestriels d'activités 2019 de l'Office, des rapports de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions des réformes de gestion des finances publiques à fin juin 2019, du rapport de suivi de la mise en œuvre des recommandations de la mission du FMI à fin juin 2019, l'élaboration du plan

opérationnel 2020 de l'Office et de plusieurs autres documents et rapports.

Concernant la tenue des statistiques, on retient le suivi du commerce extérieur, le suivi des critères et indicateurs du programme de transition fiscale et la collecte des données pour les plateformes ATO², ISORA³ et ISOCA⁴.

(xii) Gestion des ressources humaines et renforcement des capacités : l'année 2019 a été marquée par 30 admissions à la retraite, 03 licenciements pour faute professionnelle, 07 accidents de travail, 10 décès, le suivi des évaluations de l'année 2018 et des contrats de performance de l'année 2019 dont les taux de centralisation des données sont respectivement de 98,47% et 92% et l'organisation de plusieurs actions de formations. Plus de 300 agents de tous grades ont été recrutés et plus de 300 agents affectés ou mutés.

(xiii) Renforcement des capacités matérielles : les actions entreprises ont concerné le suivi au quotidien de la maintenance du matériel roulant et de l'exploitation des véhicules et motos du parc, la réhabilitation de 31 sites sur l'étendue du territoire, la dotation de 75 points en source d'énergie de secours, les travaux d'installation du scanner à LCT (Lomé container terminal)

²ATO : African Tax Outlook, est une plateforme créée par ATAF qui recueille des données sur les indicateurs de pilotage et de performance des administrations fiscales des pays africains

³ISORA : International Survey On Revenue Administration, est une plateforme créée par le FMI, qui recueille des infor-

mations sur les indicateurs de pilotage et de performance des administrations fiscales

⁴ISOCA : International Survey On Customs Administration, est la plateforme jumelle d'ISORA conçue par le FMI et adaptée pour le pilotage de la performance des administrations douanières.

et la réalisation de l'inventaire du matériel roulant.

(xiv) Coopération avec les institutions internationales : 02 attachés douaniers nommés par l'OTR et affectés à Bruxelles

(Belgique) et à Genève (Suisse) respectivement auprès de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont pris part à plusieurs réunions, sessions, groupes de travail et ateliers au cours de l'année 2019.

Tableau 1: Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2018-2022

Impact	CHAÎNE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	REFÉRENCE 2017	CIBLE 2022	REALISATIONS		Progrès vers la cible 2020
					2018	2019	
Impact	Croissance économique plus forte	Taux de croissance du PIB réel (en %)	4,40%	6,00%	4,90%	5,30%	56,3%
	Amélioration de la mobilisation des recettes courantes	Taux de contribution au budget national (recettes courantes) ¹ en %	90,20%	92%	85,00%	88,90%	-72,2%
	Effet 1 : La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Recettes fiscales (% du PIB ²)	20,40%	21,30%	18,80%	19,57%	92,2%
		Recettes fiscales liquides (en % des recettes fiscales budgétaires)	80,10%	85%	81,10%	88,05%	162,2%
Effets	Effet 2 : L'environnement des affaires est amélioré	Temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, taxes et droits (en heures)	216h ³	94,5h	159h	159h	46,9%
		Taux de satisfaction globale des Opérateurs économiques par rapport à la réactivité de l'administration fiscale à leur requête	43,8% pour ceux de la DGE	80%	-ND ⁴	-ND	ND-
	Effet 3 : L'OTR offre des services modernes et de qualité	Taux d'utilisation de l'E- déclarations (en %)	89,2% ⁵	95% ⁶	100% à la DGE et 15,5% à la DME	100% à la DGE et 41,9% à la DME	186,2% à la (DGE) 44,1% à la (DME)
		Part des recettes collectées via un paiement électronique (en %)	0	50%	-	33,09%	68,2%
	Effet 4 : La gouvernance est améliorée	Nombre de certifications ISO obtenues	0	1	0	0	0,0%

⁵ Il s'agit de la part des recettes fiscales dans les recettes courantes du budget de l'Etat. Les recettes courantes sont constituées de la somme des recettes fiscales et des recettes non fiscales.

⁶ Le calcul du taux de la pression fiscale prend en compte des

recettes fiscales non liquide

⁷Rapport Doing Business 2018.

⁸Données non disponibles (ND) pour le fait qu'il n'y a pas eu d'enquête en 2021

⁹Le taux d'utilisation de l'E-déclarations pour la déclaration

annuelle de salaire (DAS) à la DGE est de 89,2%.

¹⁰95% au moins des contribuables de la DGE et de la DME utilisent le service.

INTRODUCTION

L'Office togolais des recettes (OTR) a été créé par la Loi N° 2012-016 du 14 décembre 2012, modifiée par la loi n°2015-011 du 02 décembre 2015. Il a pour mission (i) d'asseoir, d'administrer, de recouvrer pour le compte de l'Etat, les impôts, taxes et droits de douane à caractère national, conformément aux textes applicables en la matière ; (ii) d'asseoir, d'administrer, de recouvrer les impôts, taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ; (iii) de conseiller le Gouvernement sur toutes les questions se rapportant à la politique fiscale ; (iv) de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt auprès des contribuables ; (v) d'assister le Gouvernement dans sa politique de promotion de l'investissement privé et de facilitation des échanges commerciaux ; (vi) de combattre la fraude et l'évasion fiscales, et coopérer à cette fin avec les pays étrangers ; (vii) d'accorder les exonérations fiscales et douanières conformément à la réglementation nationale et aux accords régionaux et internationaux ; (viii) de représenter le Ministre chargé des finances sur sa demande dans les instances régionales et internationales sur toute question concernant la politique fiscale et douanière ; et (ix) de produire et publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscales et douanières.

Dans le souci de moderniser ses procédures et de fonctionner selon les principes de la Gestion axée sur les résultats, l'OTR s'est doté d'un Plan stratégique 2018-2022 dont les principaux axes sont : (i) la mobilisation des recettes fiscales et douanières ;

(ii) la promotion du secteur privé et des investissements ; et (iii) le renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

Pour accomplir les missions ci-dessus énoncées, l'Office s'est appuyé sur un effectif de mille neuf cent trente-deux (1 932) agents et a bénéficié d'une subvention annuelle de l'Etat inscrite dans la Loi des finances, gestion 2019 ainsi que d'appuis divers des partenaires techniques et financiers dans le cadre de la mise en œuvre de plusieurs projets notamment le PAGFI, PAGE, PDGM, PACSLC, PAMOCI etc.

Afin de rendre compte au Gouvernement des activités réalisées, l'Office élabore des rapports de performance périodiques sur la situation de la collecte des recettes fiscales et douanières de même que sur d'autres activités réalisées en lien avec le plan opérationnel 2019 la mise en œuvre des réformes.

Le présent rapport présente les principales activités réalisées ainsi que les performances de l'OTR au cours de l'année 2019. Il est structuré en cinq (5) parties :

- la première décrit l'environnement économique et financier tant sur le plan international et national ;
- la seconde partie récapitule les performances réalisées en matière de collecte des recettes fiscales et douanières ;
- la troisième partie retrace les principales activités réalisées ;
- la quatrième partie relève les défis et les perspectives.

1. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER

1.1. Environnement économique et financier international¹¹

L'environnement économique international a été marqué en 2018 par une croissance moins vigoureuse que celle enregistrée en 2017. Globalement, la croissance de l'économie mondiale est estimée à 3,6% en 2018 contre 3,8% en 2017. Il est attendu un ralentissement de l'activité mondiale en 2019, avec un taux de croissance de 3,0%.

Dans les économies avancées, la croissance est en décélération. Elle est passée de 2,5% en 2017 à 2,3% en 2018 et s'établirait à 1,7% en 2019. Ce ralentissement est en lien avec une combinaison de facteurs qui pèsent sur l'activité dans l'ensemble des pays, notamment l'escalade des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, les incertitudes relatives au Brexit dans la Zone euro, la baisse de confiance des entreprises et des ménages.

Dans les économies émergentes et en développement, la croissance est estimée à 4,5% en 2018 et devrait passer à 3,9% en 2019 en raison du fléchissement du rythme d'activité en Chine, induit par le recul de l'investissement, la progression de l'endettement public et privé ainsi que

les répercussions négatives des tensions commerciales. La croissance chinoise ressortirait à 6,1% en 2019 contre 6,6% en 2018 et 6,8% en 2017.

Au sein de la CEDEAO, l'amélioration continue des cours des produits de base et du pétrole, depuis la mi-2016, a eu un impact positif sur la performance économique des pays membres. En 2018, le taux de croissance du PIB réel de la Communauté est estimé à 3,0%. Au Nigéria, le taux de croissance a plus que doublé en 2018, ressortant à 1,9% après 0,8% en 2017, grâce notamment au dynamisme du secteur pétrolier. Dans un contexte de remontée progressive des prix du pétrole brut, le taux de croissance du Nigéria serait de 2,3% en 2019. En outre, la fermeture des frontières terrestres du Nigéria, afin de mettre fin à la contrebande, a eu un impact négatif sur les échanges commerciaux intracommunautaires en général et sur le Togo en particulier.

Dans l'UEMOA, l'activité économique a enregistré en 2018 un taux de croissance de 6,7% contre 5,8% en 2017. Cette croissance est induite par la bonne tenue de l'ensemble des secteurs. Pour 2019, il est attendu un taux de croissance de 6,7% dans un contexte de recrudescence des actes de violence et des attaques terroristes dans les pays qui se situent dans la ligne de front du G5 Sahel notamment le Burkina- Faso, le Mali et le Niger. Cette insécurité grandissante dans la zone porte un coup dur à tous les secteurs de l'économie.

¹¹Les données du Comité national de politique économique (CNPE).

Tableau 2 : Indicateurs économiques internationaux

	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Taux de croissance du PIB réel mondial (%)				Données sur le commerce (variations annuelles en %)			
Monde	3,8	3,6	3,0	Commerce mondial (vo- lume)	5,2	4,2	4,0
Zone Euro	2,4	2,0	1,9	Exportations			
USA	2,2	2,9	2,5	Pays avancés	4,4	3,4	3,1
Chine	6,9	6,6	6,2	Pays émergents et en développement	6,9	4,7	4,8
Afrique	3,5	3,4	3,9	Importations			
Afrique Subsaha- rienne (ASS)	2,7	2,8	3,5	Pays avancés	4,2	3,7	4,0
CEDEAO	2,7	3,0	3,6	Pays émergents et en développement	7,0	6,0	4,8

Source : FMI, octobre 2019.

1.2. Contexte économique et financier national

L'activité économique aurait repris sa phase d'expansion en 2018, après une phase de ralentissement amorcée depuis 2012. En effet, le taux de croissance réel serait passé de 4,9% en 2018 à 5,3% en 2019, soit une augmentation de 0,4 point de pourcentage. Cette reprise serait notamment due à l'effort important d'assainissement budgétaire, l'atténuation des risques liés aux tensions sociopolitiques et l'amélioration de la mobilisation des recettes budgétaires et au début de mise en œuvre du PND. Spécifiquement, cette croissance en 2018 serait tirée par la consommation finale ainsi que les investissements avec une contribution à la croissance respective de 1,4% et de 7,0%. La demande des biens pour le compte

de la consommation finale serait passée de 2 547,5 milliards en 2018 à 2 685,5 milliards en 2019.

Concernant les échanges des biens et services avec l'extérieur, les exportations aussi bien que les importations connaîtraient une hausse. En effet, les exportations enregistreraient une hausse de 1,8% tandis que les importations montreraient une hausse plus importante de 5,8%. Ceci s'est traduit par une contribution négative des exportations nettes de biens et services de 3,6 points de pourcentage en 2018.

S'agissant du taux d'inflation mesuré par l'évolution du déflateur, il serait passé de 1,3% en 2018 à 2,1% en 2019. Ce niveau d'inflation reste modeste et sous le plafond de 3% de l'UEMOA. Quant au taux d'investissement, il passerait de 20,2% en

2017 à 22,3% en 2018.

En matière de financement de l'économie nationale, on note une poursuite du fléchissement du ratio crédits à l'économie en pourcentage du PIB. En effet, ce ratio serait passé de 44,1% en 2016 à 42,9% en 2017 puis à 42,4% à fin septembre 2018.

Ces différents facteurs combinés

expliqueraient l'évolution de la mobilisation des recettes fiscales et douanières qui sont passées de 560,5 milliards en 2018 à 624,7 milliards en 2019, soit une hausse de 11,2% en glissement annuel.

Tableau 3 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national

INDICATEURS (en milliards de FCFA)	2016	2017	2018	2019
PIB nominal	2 659,0	2 798,7	2 975,2	3 199,1
PIB réel	2 111,9	2 204,0	2 312,2	2 435,0
Variation (en %)	5,6	4,4	4,9	5,3
Taux d'inflation mesuré par l'IHPC (en %)	1,3	-1,0	0,9	2,0
Investissements (en % du PIB)	29,9	23,8	25,3	28,0
Consommation finale en valeur	2 294,9	2 434,8	2 547,5	2 685,5
Recettes fiscales	568,5	563,2	560,5	625,0
Exportations de biens et services en valeur	935,4	926,8	931,7	948,2
Importations de biens et services en valeur	1 422,3	1 223,9	1 258,2	1 330,9
Crédits à l'économie (en % du PIB)	43,3	42,1	41,2	38,3

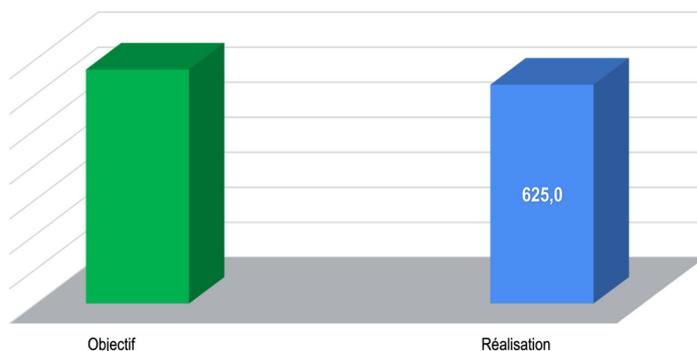
Source : A partir du CNPE, Septembre 2019 et OTR

2. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES EN 2019

2.1. Recettes fiscales et douanières consolidées

Pour un objectif de 669,5 milliards fixé par l'Assemblée nationale, les recettes budgétaires collectées par l'Office se chiffrent à 625,0 milliards, soit un taux de réalisation de 93,4% comme le montre le graphique ci-dessous.

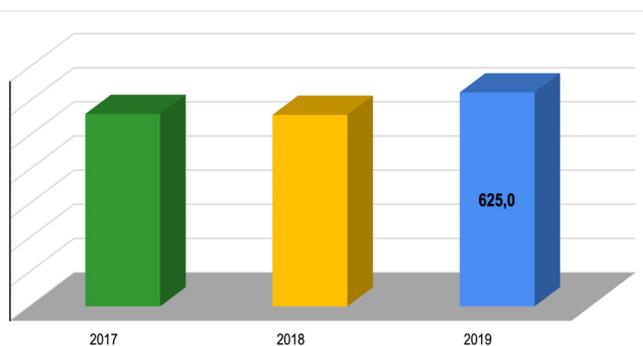
Graphique 1: Prévisions et réalisations des recettes en 2019
(en milliards de FCFA)



Source : OTR

Les recettes budgétaires recouvrées sur la période 2017-2019 se présentent comme suit :

Graphique 2: Evolution comparée des réalisations de 2017 à 2019
(en milliards de FCFA)



Source : OTR

Entre 2017 et 2018, les recettes fiscales budgétaires sont passées de 563,2 milliards à 560,5 milliards, soit une baisse de 0,5%. En 2019, elles ont enregistré une hausse substantielle de 11,5% à travers un accroissement de 64,5 milliards pour atteindre

le niveau de 625,0 milliards. Concernant les recettes liquides, elles sont passées de 470,3 milliards en 2017 à 505,5 milliards en 2018. En 2019, elles se sont établies à 550,2 milliards, portant ainsi le Taux de pression fiscale (TPF) à 17,2% en 2019.

Tableau 4 : Evolution du Taux de pression fiscale de 2014 à 2019

Libellés	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB nominal (en Mds)	2 259	2 471,8	2 572,5	2 735,1	2 975,2	3 199,1
Montant des recettes fiscales	379	432,0	444,7	470,3	505,5	550,2
Taux de pression fiscale	16,8%	17,5%	17,3%	17,2%	17,0%	17,2%

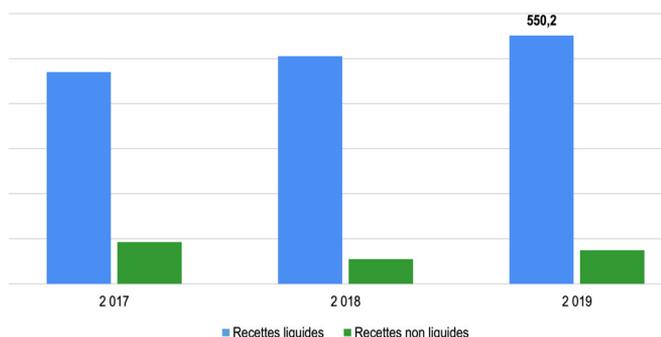
Source : A partir CNPE, Septembre 2019 et OTR

Par nature de recettes, sur la période triennale (2017-2019), on note une bonne évolution des recettes liquides qui présentent une situation de recouvrements en nette croissance. En effet, les recettes liquides sont passées de 470,3 milliards en 2017 à 505,5 milliards en 2018, soit un accroissement de 7,5%. En 2019, elles ont atteint 550,2 milliards, soit une augmentation de 8,9% par rapport à son niveau de 2018 correspondant à un accroissement nominal de 44,8 milliards.

Elles représentent 88,0% des recettes budgétaires totales de 2019 contre 90,2% en 2018 et 83,5% en 2017.

En ce qui concerne les recettes non liquides (exonérations), après une baisse de 41,7% allant de 92,8 milliards en 2017 à 55,1 milliards en 2018, elles ont augmenté de 35,7% par rapport à leur niveau de 2018 pour atteindre 74,8 milliards à la fin de l'année 2019.

Graphique 3: Evolution des réalisations par nature de 2017 à 2019 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

2.2. Analyse de l'évolution des impôts, taxes et droits leaders entre 2016 et 2018

Sur la période 2017-2019, les impôts, taxes et droits leaders que sont la TVA, le Droits de douane, l'Impôt sur les sociétés et l'Impôt sur le revenu des personnes physiques représentent

à eux seuls en moyenne 78,4% des recettes budgétaires collectées. La contribution sur la période de ces prélèvements dans les recettes budgétaires totales de l'OTR se présente comme suit :

Tableau 5 : Evolution des impôts, taxes et droits leaders 2016-2018 (en milliards de FCFA)

LIBELLES	2017	2018	2019
Recettes budgétaires	563,2	560,5	625
Total impôts leaders	434,3	438,2	498,6
Total TVA	253,7	237,5	268,6
Poids	45,0%	42,4%	43,0%
Variation		-6,4%	13,1%
TVA CI	114,9	95,3	108,1
Poids dans le total TVA	45,3%	40,1%	40,2%
Poids dans le total des recettes budgétaires	20,4%	17,0%	17,3%
Variation		-17,1%	13,4%
TVA CDDI	138,8	142,2	160,5
Poids dans le total TVA	54,7%	59,9%	59,8%
Poids dans le total des recettes budgétaires	24,6%	25,4%	25,7%
Variation		2,5%	12,9%
DD	86,4	90,2	103,5
Poids	15,3%	16,1%	16,6%
Variation		4,4%	14,8%
IS	52,1	64,9	76,7
Poids	9,3%	11,6%	12,3%
Variation		24,6%	18,2%
IRPP	42,1	45,6	49,8
Poids	7,5%	8,1%	8,0%
Variation		8,3%	9,2%

Source : OTR

- **Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)**

La TVA, principale source de recettes fiscales et douanières, représente 43,0% des recettes fiscales budgétaires collectées en 2019 contre respectivement 42,4% en 2018 et 45,0% en 2017. Elle a connu un accroissement de 13,1% par rapport à 2018, tiré essentiellement par

la TVA intérieure qui s'est accrue de 13,4% malgré la baisse du chiffre d'affaires taxable déclaré par les entreprises (-21,3%). Quant à la TVA au cordon douanier, elle a progressé de 12,9% consécutive à l'accroissement des importations de 17,1%.

Tableau 6 : Evolution des bases d'imposition 2018-2019 (en milliards de FCFA)FCFA)

LIBELLES		2018	2019	VAR. 2019/2018
CA TVA		2853,8	2245,6	-21,3%
Importations	Poids net (kg)	3,0	3,2	6,5%
	Valeur	788,2	923,0	17,1%
Transit	Poids net (kg)	4,0	4,3	9,1%
	Valeur	1348,8	1498,4	11,1%

Source : OTR

- **Droit de douane (DD)**

Le Droit de douane se chiffre en 2019 à 103,5 milliards de FCFA et représente 16,6% des recettes fiscales et douanières. Il connaît une

augmentation de 14,8% en 2019 par rapport à 2018. Cette augmentation est consécutive à la hausse des importations en valeur de 17,1%.

Tableau 7 : Structure des importations par bande tarifaire entre 2018-2019 (en milliards de FCFA)

BANDES TARIFAIRES (%)	2018	2019	VAR. 2019/2018
	Valeur	Valeur	Valeur
0	66,2	96,0	44,9%
5	170,1	189,1	11,2%
10	237,9	286,8	20,6%
20	265,0	299,2	12,9%
35	49,1	51,9	5,7%
TOTAL	788,2	923,0	17,1%

Source : OTR

- **Impôt sur les sociétés (IS)**
L'IS, qui représente 12,3% des recettes fiscales budgétaires en 2019, a connu une hausse de 18,2% par rapport à sa valeur de 2018.

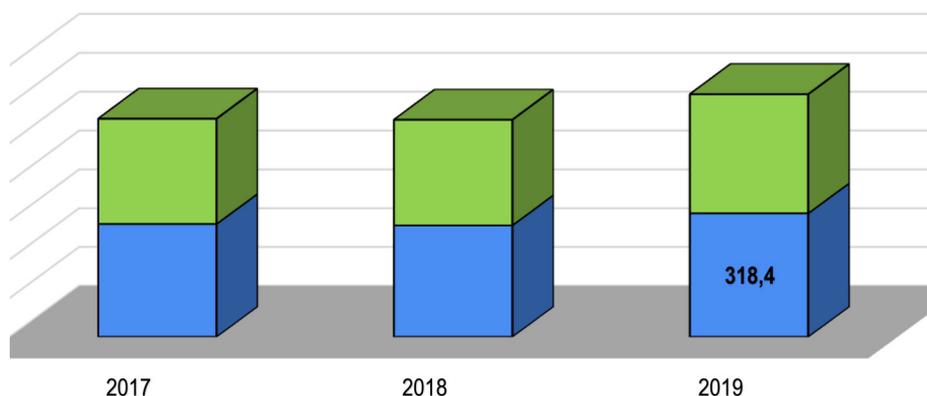
- **Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP)**
L'IRPP collecté en 2019 s'élève à 49,8 milliards de FCFA et représente 8,0% des recettes fiscales budgétaires collectées. Cet

impôt est en hausse de 9,2% par rapport à son niveau en 2018.

2.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel

La structure des recettes collectées par les commissariats opérationnels entre 2017 et 2019 se présente comme suit :

Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels de 2017 à 2019



Source : OTR

Au regard des données du graphique ci-dessus, d'une part, la mobilisation des recettes budgétaires par le CI est passée de 291,9 milliards en 2017 à 288,4 milliards en 2018, soit une baisse de 1,2%. Elle est établie à 318,4 milliards en 2019, soit une progression de 10,4% par rapport à son niveau de l'année précédente. La part du CI dans les recettes budgétaires totales de l'OTR a baissé sur la période, allant de 51,8% en 2017 à 51,4% en 2018 et à 50,9% en 2019.

D'autre part, la mobilisation des recettes fiscales budgétaires par le CDDI est passée de 271,3 milliards en 2017 à 272,2 milliards en 2018, soit une progression de 0,3%. Elle a atteint 306,6 milliards en 2019, soit une augmentation de 12,7% par rapport à son niveau un (01) plus tôt. La part du CDDI dans les recettes fiscales budgétaires totales de l'OTR a augmenté sur la période en allant de 48,2% en 2017 à 48,6% en 2018 et à 49,1% en 2019.

2.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel

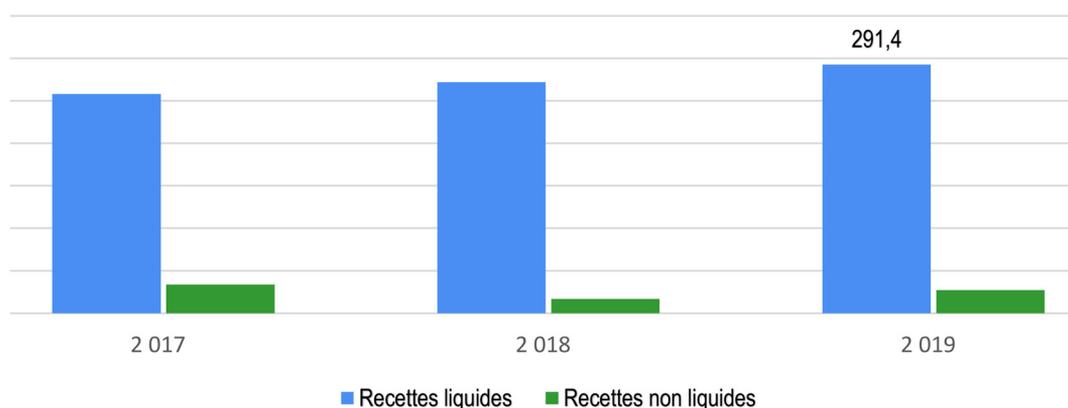
2.4.1. Analyse des recettes collectées par le Commissariat des impôts (CI)

Les recettes liquides collectées sont en nette croissance entre 2017 et 2019. En 2017, ces recettes qui étaient de 258,2 milliards, ont connu une hausse de 5,2% en 2018

et de 7,2% en 2019 pour s'établir à 291,4 milliards, soit une hausse de 19,7 milliards. En 2019, elles représentent 91,5% des recettes budgétaires collectées par le CI contre 88,4% en 2017.

Les recettes non liquides, quant à elles, s'établissent à 27,0 milliards en 2019 contre 33,7 milliards en 2017, soit une baisse de 20,0%

Graphique 5 : Réalisations par nature de recettes du CI de 2017 à 2019



Source : OTR

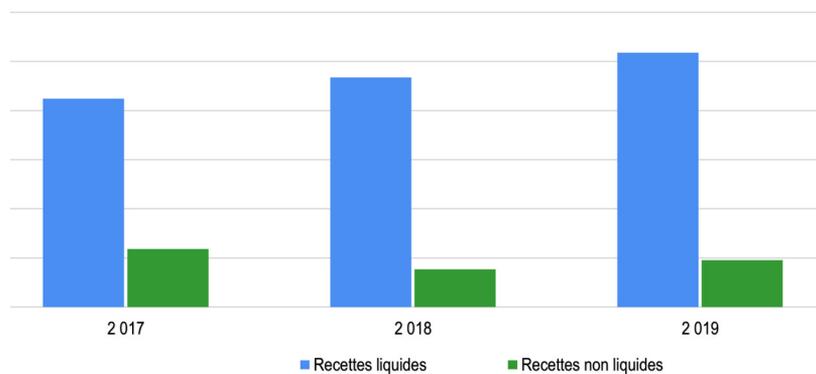
2.4.2. Analyse des recettes collectées par le (CDDI)

Les recettes fiscales liquides collectées sont en nette augmentation entre 2017 et 2019. A fin 2017, les recettes liquides se chiffraient à 212,2 milliards. Suite à deux augmentations, la première de 10,2% en 2018 et la seconde

de 10,8% en 2019, elles se sont établies à 258,9 milliards. Elles représentent 84,4% des recettes budgétaires collectées par le CDDI à fin 2019 contre 85,9% en 2018.

Les recettes non liquides ont, quant à elles, connu une baisse de 19,1%, passant de 59,1 milliards en 2017 à 47,8 milliards en 2019.

Graphique 6 : Réalisations par nature de recettes du CDDI de 2017 à 2019 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

3.

ACTIVITES REALISEES

Pour atteindre ces performances, plusieurs activités importantes ont été réalisées au cours de l'année 2019.

3.1. Suivi de l'application de la législation douanière

Au cours de l'année 2019, une multitude d'activités a meublé l'application de la législation douanière. Parmi celles-ci, on peut noter la rédaction des projets de textes législatifs et réglementaires, l'étude et les amendements des projets de textes législatifs et réglementaires, l'octroi des agréments et l'organisation des sensibilisations sur le nouveau Code des douanes national. Aussi, d'autres activités ont été réalisées notamment les travaux d'implémentation de la loi de finances, gestion 2019 et de la Taxe sur les véhicules à moteur (TVM) dans SYDONIA World, le traitement des dossiers d'Etat Model A, de franchises et d'admissions temporaires puis l'opération d'automatisation des admissions temporaires, des exonérations et des franchises.

L'OTR a activement participé aux travaux du Comité national de facilitation des échanges (CNFE) et organisé des séances de

sensibilisation aux 05 entreprises.

Au titre des projets de textes législatifs et réglementaires, de nouveaux projets de décrets d'application élaborés suite à l'adoption de la loi N° 2018-007 portant code des douanes national en date du 25 juin 2018 sont dans le circuit d'adoption. Plusieurs projets d'arrêtés ont été amendés et transmis à la hiérarchie.

En outre, des avis techniques ont été donnés sur plusieurs projets de textes notamment :

- l'accord de siège entre l'ONG Louvain coopération au développement et le Gouvernement togolais ;
- le projet d'arrêté interministériel portant réglementation de l'exportation de biens culturels ;
- l'avant-projet de loi d'orientation et de modernisation de l'agriculture.

Plusieurs demandes d'agréments ont été traitées et octroyées. Par ailleurs, des séances de sensibilisation sur le Code des douanes national ont été organisées à l'endroit du personnel et des partenaires. Au total, 500 agents comprenant les directeurs, chefs divisions, chefs sections, agents techniques et d'appui, agents de surveillance du territoire et une centaine de Commissionnaires en douane agréés (CDA) ont été sensibilisés.

Au titre du tarif, de la valeur et des règles d'origine, les travaux d'implémentation de la Loi de finances, gestion 2019 et de la

¹²GF Trade est une base de données qui a pour but d'aider à une meilleure appréciation de la valeur des marchandises. Gérée par la société " Global Financial Integrity" créée en

2006, elle a pour vocation, entre autre, de lutter contre le Trafic illicite des capitaux. L'institution procède par des recherches et une analyse minutieuse des risques.

Taxe sur les véhicules à moteur (TVM) dans SYDONIA World, la mise à jour des taux de change, le suivi de l'utilisation de GF Trade¹² et la poursuite des activités en vue de la reprise de la fonction d'évaluation en douane ont été réalisés. Il s'est agi de la révision des taux de droits d'accises qui ont changé pour certaines marchandises, l'introduction de la retenue de 15% au cordon douanier sur la valeur en douane des marchandises en cas de non présentation de l'attestation de non créance par l'importateur, la suppression du taux réduit de TVA (10%), précédemment pratiqué pour certaines marchandises et la suppression de la Taxe spéciale sur la fabrication et le commerce des boissons (TSFCB).

Les travaux d'implémentation de la nouvelle taxe « Taxe sur les véhicules à moteur (TVM) » ont consisté à identifier les positions tarifaires des véhicules ciblés par ladite taxe (motocyclettes, véhicules affectés au transport des personnes et de véhicules affectés au transport des marchandises) et à réaliser des paramétrages afin que cette taxe soit perçue au cordon douanier. Le suivi de l'utilisation de GF Trade a permis de signer un protocole d'accord contenant l'intégration des bases de données commerciales de plusieurs pays notamment le Maroc, la Russie, la Thaïlande, la Côte d'Ivoire etc. puis l'interfaçage de GF Trade et SYDONIA.

En vue de la réappropriation de la mission d'évaluation en douane externalisée, il a été organisé 02 voyages d'étude en Mauritanie et aux Comores. La rédaction des projets de textes et le ciblage des produits à paramétrer

ont été réalisés.

En terme de gestion des régimes économiques, au total, 1 991 dossiers d'Etat model A, 504 demandes de franchises et 51 demandes d'admission temporaires ont été traités. De plus, l'opération d'automatisation des admissions temporaires, des exonérations et des franchises se poursuit.

L'OTR a activement participé aux travaux du Comité national de facilitation des échanges (CNFE) et organisé des séances de sensibilisation aux 05 entreprises qui bénéficient du Cadre de partenariat privilégié (CPP) (SODIGAZ, BOLLORE, CFAO Motors, AGBANKA Karité Sarl et SAGA Togo) et aux 06 entreprises en attente (SOTOTOLES, TMB, Léopard Motors, RAMCO, DIWA Togo et Eiffage). Des rencontres dans le but de renforcer la coopération bilatérale et multilatérale ont été organisées avec l'Autorité nationale pour l'interdiction des armes chimiques au Togo (ANIAC –Togo), les douanes marocaine et béninoise.

3.2. Législation fiscale et contentieux

En matière de législation fiscale, l'OTR participe à l'élaboration de la politique fiscale nationale à travers les lois de finances et l'adoption des lois ayant un impact fiscal ou des régimes dérogatoires (Code des investissements, Code minier, Conventions d'investissement...). L'Office gère aussi le contentieux de l'impôt en proposant des solutions aux problèmes nés de l'interprétation et de l'application des dispositions fiscales. Dans ce sens, plusieurs activités ont été réalisées notamment l'instruction des dossiers de dépenses, d'exonérations fiscales

et d'octroi des chèques trésors.

En vue de faciliter la compréhension des dispositions contenues dans le nouveau Code général des impôts (CGI) et le Livre des procédures fiscales (LPF), des ateliers de formations ont été organisés au profit de plusieurs groupes socio-professionnels (l'Ordre national des experts comptables et comptables agréés, les acteurs du système financier décentralisé, etc.). Les dispositions ont été rendues plus compréhensibles à travers les arrêtés, les circulaires et les instructions.

Dans le cadre des régimes économiques, un accent particulier a été mis sur la minimisation des dépenses fiscales à travers les propositions de réécriture des conventions d'investissement contenant des mesures dérogatoires en collaboration avec le cabinet McKINSEY.

Concernant la gestion du contentieux, l'OTR a poursuivi la redynamisation du recours aux contentieux, l'instruction des dossiers de contestation à la phase administrative et juridictionnelle, l'instruction des demandes de remises gracieuses et des transactions, l'instruction des demandes de remboursement des crédits de TVA, l'assistance à la destruction des produits (marchandises avariées et périmées ainsi que les immobilisations) des contribuables et le suivi des dossiers en contentieux juridictionnel.

3.3. Renforcement du contrôle douanier, du renseignement et de la lutte contre la fraude douanière

Les activités réalisées dans le cadre du renforcement du contrôle douanier, du renseignement et de la lutte contre la fraude ont essentiellement concerné le suivi de la mise en œuvre du projet pluriannuel de gestion automatisée de l'analyse de risques pour la sélectivité des contrôles, le suivi des opérations de dédouanement, l'appui au suivi efficace des engagements souscrits par les Opérateurs économiques et au processus d'émission et de validation des T1. De même la diffusion des résultats de l'analyse de risques et le contrôle des entreprises (dont celles de la Zone franche) et des exonérations ont également été exécutées.

Le suivi de la mise en œuvre du projet pluriannuel de gestion automatisée de l'analyse de risques pour la sélectivité des contrôles a consisté à analyser des informations consignées dans les certificats de visite, à calculer des scores, à faire la comparaison entre la qualité des prédictions et les réalisations concernant le taux par circuit.

Afin d'orienter les contrôles en première ligne, les opérations de dédouanement de toutes les unités sont suivies quotidiennement à travers un balayage systématique. Les déclarations sont analysées dans SYDONIA World afin d'y relever les éventuelles incohérences et fraudes. Une étude environnementale est aussi initiée au besoin et des bulletins de renseignement émis et diffusés sur plusieurs dossiers.

Dans le cadre du contrôle de la régularisation des T1 non apurés de 2014 à 2016, plusieurs actions ont été menées dans le but de

déterminer les droits éludés et les amendes à la charge de la Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT).

Des convocations ont été envoyées aux différentes sociétés concernées par les sommiers d'entrées des marchandises en entrepôt non apurés pour clarifications. Afin de mieux assumer la charge de contrôle et de la surveillance du territoire, il a été mis à contribution les principales unités que sont les équipes de la recherche, les postes de contrôles fixes, l'Unité spéciale d'intervention

douanière (USID) et la Brigade motorisée. Des patrouilles de jours comme de nuits ont été organisées 24h/24 pour sillonner les axes routiers du rayon douanier qui couvre les communes du grand Lomé (Golfe et Agoè-Nyivé) ainsi que le long des frontières Togo-Ghana et Togo-Bénin.

Les activités de contrôle et de surveillance du territoire au cours de l'année 2019 et la participation du Togo à l'Opération CRIPHARM 4¹³ ont permis de réaliser plusieurs saisies répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Récapitulatif des saisies enregistrées par la douane en 2019

PRODUITS	QUANTITES
Carburant (litres)	178 874
Drogues (kg)	362,1
Véhicules (nombre)	345
Motos (nombre)	571
Colis produits pharmaceutiques (kg)	18 169
Colis autres produits (nombre)	47 021

Source : OTR

Au total, 93 saisies ont été enregistrées dans l'application Customs enhancement network (CEN) au cours de l'année 2019. De plus, l'OTR a organisé plusieurs ventes aux enchères avec l'appui des tribunaux et a participé :

- aux réunions hebdomadaires sur la

sécurité ;

- aux activités de la Commission entonnoir du Ministère de la sécurité et de la protection civile ;
- à l'opération de marquage des armes du CDDI par le Service d'armement de l'armée ;

¹³L'opération CRIPHARM 4 est la quatrième édition d'une opération sous régionale des administrations douanières pour la lutte contre le trafic des produits pharmaceutiques.

- à l'opération de destruction des armes saisies organisées par le Ministère de la défense et des anciens combattants ;
- aux opérations de transferts des drogues saisies et des détenus ;
- aux opérations de destruction des produits prohibés organisées par l'Office central de répression du trafic illicite des drogues et du blanchiment (OCTRIDB) ;
- à l'Opération « KOUNDALGOU 3 » qui est une opération conjointe de lutte contre la criminalité transfrontalière avec les forces militaires et paramilitaires du Togo et du Ghana.

Le suivi du transit national et international a

été prépondérant au cours de l'année 2019. Un accent a été mis sur les marchandises en entrepôts fictifs de Cinkassé et des véhicules en transit vers les pays enclavés. Au total, 92 435 véhicules sont sortis du Port autonome de Lomé et répartis comme suit, 37 342 véhicules chargés de marchandises diverses, 18 067 véhicules à nu, 20 953 véhicules clinkers et 16 073 véhicules citernes. 19 cas d'intervention et de manipulation de marchandises ont été enregistrés, soit 09 transbordements, 06 changements de tracteurs et 04 redressements.

Ci-dessous les tableaux récapitulatifs des T1 émis et reçus au Bureau de Cinkassé.

Tableau 9 : Récapitulatif des T1 reçus au bureau de Cinkassé en 2019

BUREAU DE DEPART	T1 EMIS (Nombre)	T1 APURES (Nombre)	T1 NON APURES (Nombre)	% APURES (Nombre)
LOME PORT I	27 417	27 170	247	99,10%
LOME PORT II	15 998	15 904	94	99,41%
DOUANE LOME (PVO)	20 388	19 138	1 250	93,87%
KWADJOVIAKOPE	23	23	0	100,00%
KETAO	1 393	1 387	6	99,57%
RAFFINERIE	456	364	92	79,82%
ZONE FRANCHE	2 441	2 400	41	98,32%
TOTAL	68 116	66 386	1 730	97,46%

Source : OTR

Tableau 10 : Récapitulatif des T1 émis au bureau de Cinkassé en 2019

BUREAU D'ARRIVEE	T1 EMIS (Nombre)	T1 APURES (Nombre)	T1 NON APURES (Nombre)	% APURES (Nombre)
KETAO	16	16	0	100,00%
KWADJOVIAKOPE	3	2	1	66,67 %
LOME PORT I	9 005	6 787	2 218	75,37 %
LOME PORT II	20	20	0	100,00 %
REGION MARITIME	1	0	1	00,00 %
SANVEE CONDJI	28	28	0	100,00 %
ZONE FRANCHE	398	350	48	87,94 %
TOTAL	9 471	7 203	2 268	76,05 %

Source : OTR

Plusieurs dépotages en ville ont été réalisés et des véhicules en transit accidentés ou en panne ont bénéficié d'une assistance des services des divisions régionales des douanes le long du corridor Lomé-Cinkassé et du tronçon Hilacondji et Kwadjoviakopé.

permanentes des services gestionnaires de l'administration fiscale est l'assainissement du fichier des contribuables qui consiste pour chaque direction à identifier les contribuables actifs et inactifs. Le tableau ci-dessous présente l'évolution du fichier des contribuables par direction.

3.4. Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations, contrôle fiscal et recouvrement

L'une des activités quotidiennes et

Tableau 11 : Evolution du fichier des contribuables au CI entre 2018 et 2019

	2018			2019		
	Actifs	Inactifs	Total	Actifs	Inactifs	Total
DGE	503	76	579	375	5	380
DME	1 768	182	1 950	1 984	358	2 341
DCIG	35 742	10 028	45 770	37 120	14 017	51 137
DOFR	10 066	824	10 890	10 884	2 197	13 081
TOTAL	48 079	11 110	61 018	50 363	16 577	66 939

Source : OTR

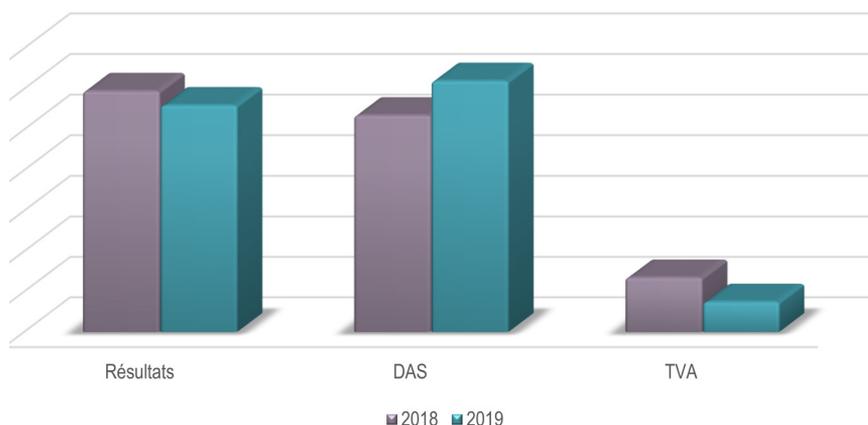
Au vu de ce tableau, il apparaît que la population fiscale active est passée de 48 079 contribuables au 31 décembre 2018 à 50 363 au 31 décembre 2019, soit un accroissement de 4,8%. Le nombre d'inactifs, par contre, est passé de 11 110 contribuables en 2018 à 16 577 en 2019, soit une hausse de 49,2% du fichier. Cette augmentation des contribuables actifs est due à la mise en place du dispositif de gestion du fichier des actifs et des inactifs ainsi que la publication du fichier des actifs sur le site internet de l'OTR.

De plus, au cours de l'année 2019, il a été immatriculé et ré-immatriculé respectivement 22 199 et 202 contribuables toutes catégories confondues contre respectivement 17 548 et 352 en 2018. Par ailleurs, sur la base du critère du chiffre d'affaires ou de la localisation du contribuable, 1 121 cas de transfert de propriétés vers les segments appropriés sont effectués au cours de

l'exercice 2019 contre 952 un an plus tôt. En outre, 72 900 documents ont été produits dont 21 496 cartes d'immatriculation fiscale, 49 952 quitus et 21 452 attestations en 2019 contre 75 310 documents produits en 2018 dont 19 102 cartes d'immatriculation fiscale, 53 494 quitus et 2 714 attestations.

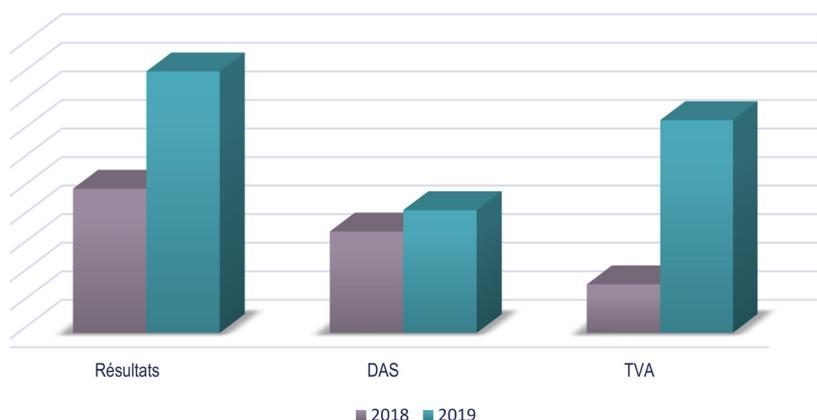
L'analyse de la gestion des déclarations montre qu'en 2019, à la DGE, le taux de défaillance déclarative à l'échéance s'est amélioré par rapport à 2018 à l'exception de celui de la Déclaration annuelle des salaires (DAS). A la DME, au regard des chiffres, on peut dire que le taux de défaillance déclarative a régressé quel que soit le type de déclaration comme le montre le graphique 8 ci-dessous. A la lumière des graphiques 7 et 8, il ressort que la défaillance déclarative est plus faible au niveau des déclarations mensuelles de TVA à la DGE qu'à la DME.

Graphique 7 : Situation comparée du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE entre 2018-2019 (liards de FCFA)



Source : OTR

Graphique 8 : Situation comparée du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DME entre 2018-2019



Selon les données du tableau N°9, on remarque une tendance haussière du droit de communication, contrairement à l'année 2018, aussi bien au niveau des émissions qu'au niveau des données collectées. En effet, le nombre d'émissions est passé de

234 en 2018 à 392 en 2019, soit une hausse de 67,5%. Les données collectées suite à ces émissions quant à elles, sont passées de 228 en 2018 à 391 en 2019, soit un accroissement de 71,7% et un taux de collecte des informations de 99,7%.

Tableau 12 : Exercice du droit de communication en 2019

Droit de communication	Emissions		Données collectées	
	Total	Dont Banques	Total	Dont Banques
2017	438	234	438	234
2018	234	201	228	195
2019	392	208	391	208
Variation 2018-2019	67,5%	3,5%	71,7%	6,7%

Source : OTR

Dans le cadre des activités de recoupement, diverses sources ont été explorées pour répondre à toutes les sollicitations. C'est ainsi qu'un traitement des données de SYDONIA

World pour l'année 2018 a été effectué et transmis aux services gestionnaires. Il en est de même pour le traitement des données fournisseurs, des données du Trésor pour

l'année 2019, des écarts de chiffre d'affaires et TVA déclarés, du chiffre d'affaires recoupé et des écarts TVA importation et TVA douane déductibles.

En matière d'enquête, des recherches ont été faites sur la localisation ou la situation d'activité ou d'inactivité de 80 contribuables de la DGE, 200 contribuables de la DCIG et 20 dossiers spéciaux. Après ces recherches, il a été enregistré 27 entreprises en cessation d'activités et localisé 16 entreprises dont 9 ont adressé des lettres de fermeture provisoire à la DGE et 7 autres ont été absorbées ou ont changé de gérance.

Au titre des contrôles basés sur l'analyse-risque en 2019, 1 566 vérifications générales ont été programmées dont 140 à la DGE, 146 à la DME, 859 à la DCIG et 421 à la DOFR. Par rapport aux contrôles externes, au total, 1 593 dossiers ont été programmés en 2019 contre 1 666 en 2018. Sur la base de ce programme, 986 notifications et 496 Avis de mise en recouvrement (AMR) ont été envoyés, soit un taux de notification de 61,9% et un taux d'AMR de 50,3% contre respectivement

74,8% et 48,6% en 2018. S'agissant des Contrôles sur pièces (CSP), 146 dossiers ont été ouverts, 97 notifiés et 19 AMR envoyés, soit un taux de notification de 66,4% et un taux d'AMR de 19,6% contre 479 dossiers notifiés au cours de l'exercice 2018 et 191 AMR envoyés avec un taux de mise en recouvrement de 39,9%.

Dans le cadre du suivi de l'exécution du programme de contrôle et du recouvrement lié au contrôle, en 2019, le montant des prises en charge a augmenté de 5,4% en passant de 24,2 milliards en 2018 à 25,5 milliards en 2019. Relativement à ces prises en charge, le montant recouvré est passé de 7,3 milliards en 2018 à 10,5 milliards en 2019, soit une hausse des recouvrements de 43,8% par rapport à son niveau de 2018. Par conséquent, la variation nominale annuelle des RAR sur les produits de vérification qui était de 16,9 milliards en 2018 est de 15,0 milliards en 2019. Le taux de recouvrement sur les prises en charge en 2019 est alors de 41,3%.

Tableau 13 : RAR sur les produits de vérification en 2019

CI	PRISE EN CHARGE ET RECOUVREMENT	RECOUVREMENT	TAUX DE RECOUVREMENT
2019	25,5	10,5	41,3%
2018	24,2	7,3	30,2%
Variation (%)	5,6%	44,4%	-

Source : OTR

Concernant la mise en place du GUEDEF, un plan d'actions a été élaboré et est en cours d'exécution. Dans le cadre de la préparation du TOGO à l'évaluation par les pairs du Forum

mondial, le cadre juridique et pratique du TOGO a été revu par l'OCDE et un groupe de travail a été constitué pour la mise en œuvre des recommandations du Forum mondial. De

plus, l'OTR poursuit la mise en œuvre des dispositions relatives à la transparence fiscale et à l'échange de renseignements.

3.5. Modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière

Afin d'améliorer les services rendus aux contribuables dans le domaine de la conservation foncière, l'Office a délivré 3 407 titres fonciers en 2019 contre 3 000 en 2018. Sur l'étendue du territoire, cinq (05) conservateurs régionaux ont été nommés.

Par rapport au cadastre, le recensement des immeubles et de leurs propriétaires a commencé et est en cours. La zone d'Adawlato, le boulevard circulaire jusqu'à la

mer a été couverte par le recensement. En vue d'assainir le secteur du foncier, plusieurs rencontres avec la Chambre nationale des notaires du Togo et l'Ordre des géomètres du Togo ont été organisées. Une commission ad hoc interne pour déterminer les valeurs vénales des immeubles et des parcelles est également mise en place et a produit son rapport.

Les activités de modernisation ont été également marquées par la création du Guichet foncier unique (GFU) pour lequel un manuel de procédures a été élaboré et est disponible.

Le tableau ci-dessous récapitule les dossiers traités au cours de l'année 2019.

Tableau 14 : Récapitulatif des dossiers traités par les services du cadastre par opérations (Phase 1)

Types d'opérations	Dossiers traités	Dossiers liquidés	Dossiers payés	Dossiers rejetés
Immatriculations	9 237	8 150	7 079	1 087
Morcellements	563	492	479	13
Etats descriptifs	391	391	391	0
Hypothèques	892	892	771	0
Pré notations	29	29	29	0
Total	11 112	9 954	8 749	1 096

Source : OTR, 2019

Tableau 15 : Récapitulatif des dossiers traités par les services du cadastre par opérations (Phase 2)

Période	Dossiers envoyés au JORT	Dossiers envoyés au cadastre après publication au JORT	Dossiers reçus du cadastre après programmation pour affichage	Dossiers revenus du cadastre après bornage	Dossiers d'opposition	
					Reçus	Traités
Janvier à Décembre 2019	5 120	5 164	1 980	3 019	251	79
	Dossiers transmis pour création		Titres fonciers créés		Dossiers à problèmes en instance	
	2 450		3 407		2 834	

Source : OTR, 2019

3.6. Prévention et investigation sur la corruption

Au cours de l'année 2019, le personnel de l'OTR a été sensibilisé sur la prévention de la corruption à Lomé et à l'intérieur du pays lors d'une campagne de sensibilisation organisée en 02 phases. Une première phase déroulée à Lomé et ses environs rassemblant 1 050 agents et une deuxième phase à l'intérieur du pays a réuni 212 agents et 163 membres de la société civile.

Il a été procédé à des présentations sur les thématiques du phénomène de la corruption, des valeurs de l'OTR et du triangle de la fraude à 151 agents suivies de la distribution du statut du personnel et du code de conduite ainsi que des procédures disciplinaires de l'OTR.

En dehors de cette campagne nationale de sensibilisation, d'autres rencontres de proximité sur le phénomène de la corruption ont été organisées touchant 124 agents

de la DCCFE, les femmes des marchés du Togo et 29 agents de la Division des impôts d'Adidogomé.

En matière d'investigation, au total, 21 cas ont été investigués et sont répartis comme suit : 05 cas de corruption, 02 cas de méconduite et 14 cas mixtes (fraude/corruption et/ou méconduite). Par rapport à l'état d'achèvement des 21 cas investigués, il est à retenir que 06 ont été achevés, 06 n'ont pas été achevés (les investigations sont toujours en cours) et 07 n'ont pas abouti ou n'ont pas été avérés.

En ce qui concerne les appels sur le numéro vert 8280, le tableau ci-dessous dénombre les appels reçus.

Tableau 16 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 en 2018 et 2019

APPELS RECUS SUR LE NUMERO VERT 8280 DE L'OTR	2018	2019
Appels concernant les questions douanières (nombre)	101	284
Appels concernant les questions fiscales (nombre)	513	403
Appels concernant les services généraux (nombre)	156	160
Appels concernant l'administration générale (nombre)	04	03
Dénonciations (nombre)	26	14
Questions et suggestions (nombre)	92	7
Curiosité et félicitations (nombre)	34	51
Aucun lien avec l'OTR (nombre)	224	841
TOTAL	1 150	1 763

Source : OTR,2019

Au regard du tableau ci-dessus, on remarque que le nombre d'appels n'ayant aucun lien avec l'OTR a presque quadruplé entre 2018 et 2019. Ceci s'explique par le fait que la plupart des appelants confondent le numéro vert 8280 à celui de la Compagnie énergie électrique du Togo (CEET) qui est le 8228.

De plus, l'OTR a co-organisé la Journée africaine de lutte contre la corruption (JALC) et la Journée internationale de lutte contre la corruption (JILC). La cartographie des risques de corruption à l'OTR a été actualisée, de même que les déclarations de biens des agents. Il a été enregistré un taux de déclaration de biens de 97,5% pour le personnel dû aux décédés, aux retraités et aux agents qui suivent des formations diplômantes à l'extérieur du Togo.

3.7. Audit interne et assurance qualité

L'année 2019 a été marquée par la poursuite de la procédure de mise en place du Système de management de la qualité (SMQ) et par la réalisation de plusieurs missions d'audit des systèmes et d'audit qualité.

Concernant la mise en place du SMQ, le personnel a été sensibilisé sur la thématique et a reçu un appui pour l'élaboration du manuel de procédures et de la cartographie des risques de gestion de l'OTR.

En matière d'audit des systèmes, les missions d'audit du système de gestion des entrepôts, du système d'encaissement, de comptabilisation et de transfert des recettes

fiscales et douanières au compte du Trésor public, du système de déclaration et de paiement des impôts et taxes, du système de gestion des caisses de menues dépenses et du Projet d'appui à la gouvernance fiscale (PAGFI) ont été achevées.

De plus, les missions d'audit qualité du processus de gestion des réclamations et du processus de sécurisation des sites de l'OTR ont été achevées et leurs rapports ont été élaborés et sont disponibles. La mission d'inventaire des timbres fiscaux a été achevée et le rapport est en cours de finalisation.

Faisant suite à ces missions d'audit, les principaux risques identifiés sont :

- la fausse déclaration (Schémas de production non communiqués) ;
- le risque de connivence avec les autres entrepôts, de perte de recettes douanières et de non-respect du principe d'équité ;
- le risque de mise à la consommation sur le territoire togolais des marchandises

non dédouanées et de perte de recettes douanières (absence de preuve de réexportation des marchandises en suite d'entrepôt) ;

- le manque d'efficacité opérationnelle et d'inefficience du Togo dans les échanges internationaux de renseignements (non création d'une unité spécifique d'échange de renseignements permettant d'atteindre l'efficacité opérationnelle dans les renseignements) ;
- la rétention par les partenaires internationaux d'informations à l'OTR (la crédibilité de l'Office non garantie en termes de confidentialité des données, la mauvaise cotation du Togo et l'évaluation des performances organisationnelles et opérationnelles en matière d'échange de renseignements).

Ci-dessous le tableau récapitulatif des missions d'audit prévues et réalisées en 2018 et 2019

Tableau 17 : Récapitulatif des missions d'audit prévues et réalisées en 2018 et 2019

RUBRIQUES	2018		2019	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
Nombre de missions d'audit	15	08	08	03

Source : OTR

De ces missions d'audit prévues et réalisées, ont découlé plusieurs risques, ainsi que leur mode de traitement. Ci-dessous, les tableaux

récapitulatifs des risques majeurs et de leur mode de traitement en 2018 et 2019.

Tableau 18 : Récapitulatif des risques majeurs des missions d'audit et de leur mode de traitement en 2018 et 2019

N°	2018		2019	
	Risques	Modes de traitement	Risques	Modes de traitement
1.	Risque de non application de la valeur transactionnelle	Le CDDI doit prévoir des pénalités en cas de non-présentation des documents authentiques requis pour l'application de la valeur transactionnelle	Fausse déclaration: Schémas de production non communiqués	<p>Sous la supervision du Commissaire des douanes et droits indirects, les Directeurs doivent formuler des demandes en formation spécifique pour les agents des douanes afin de renforcer leur capacité de contrôle</p> <p>Le Directeur des études et de la législation doit veiller à l'obtention systématique des schémas de production avec la délivrance de l'arrêté de création des entrepôts le cas échéant</p>
2.	Risque de déversement des marchandises en transit entraînant la concurrence déloyale	Le CDDI doit saisir et sanctionner les déclarants et actionner le fonds de garantie auprès de la CCIT pour les transits non aboutis	Risque de connivence avec les autres entrepôts, de perte de recettes douanières et de non-respect du principe d'équité	Le Commissaire général, en collaboration avec le Commissaire des douanes et droits indirects devrait veiller à la régularisation de ce dysfonctionnement
3.	Pertes de recettes fiscales et douanières, non fiabilité des données statistiques, risque de déversement des marchandises sur le territoire douanier : non-conformité des déclarations en douanes à celles des impôts	Le Directeur de l'Informatique et des Technologies de l'Information doit veiller à l'interfaçage entre SYDONIA World et SGIO et doter SGIO d'un dispositif d'alerte sur les cas de non-conformité entre les données de SYDONIA World et SGIO	Risque de mise à la consommation sur le territoire togolais des marchandises non dédouanées et de perte de recettes douanières	Sous la supervision du DODG, le Chef de Division des opérations douanières de Lomé-Port doit veiller à ce que les entrepôts concernés justifient la sortie effective des marchandises ayant fait objet de réexportation

N°	2018		2019	
	Risques	Modes de traitement	Risques	Modes de traitement
4.	Difficultés d'atteinte des objectifs, facilité de récidive : les contribuables ayant des pénalités suite aux enquêtes et vérifications fiscales se résignent à payer avec promptitude ces amendes et pénalités	Les chefs division / chefs section recouvrement des services gestionnaires doivent faire diligence afin de recouvrer la totalité des amendes et pénalités imputées aux contribuables suite aux enquêtes fiscales	Manque d'efficacité opérationnelle, inefficience du Togo dans la participation aux échanges internationaux de renseignements : non création d'une unité spécifique d'échange de renseignements permettant d'atteindre l'efficacité opérationnelle dans les renseignements	Le Commissaire des impôts, devra étudier avec ses collègues du Comité de direction, des modalités de création d'une unité spécifique, spécialisée en échange de renseignements internationaux, spécifier ses cahiers de charges et définir les procédures spécifiques de son opérationnalisation. Cette unité devra être au minimum une division
5.	Risques de surfacturation et de connivence : inexistance d'un répertoire de prix mis à jour	La division approvisionnement et marchés publics doit disposer en interne d'un répertoire de prix des biens	Rétention par les partenaires internationaux de fournir des informations à l'OTR (crédibilité de l'Office non garantie en termes de confidentialité des données, mauvaise cotation du Togo et d'évaluation des performances organisationnelles et opérationnelles en matière d'échange de renseignements)	Le Commissaire des impôts, devra instruire la cellule juridique, la DCF et la Cellule chargée des programmes, procédures et suivi (CPPS) à proposer des modalités de fonctionnement de l'Unité spécialisée d'échange de renseignements et définir les procédures spécifiques de réception, de traitement et de diffusion des renseignements. Cette garantie de confidentialité, au-delà de servir dans le cadre des échanges internationaux de renseignements, devra aussi s'intégrer dans les valeurs de l'OTR, affirmée et affichée au sein de ses locaux, sur les murs et partout où la communication l'oblige, comme une déclaration de politique institutionnelle.

Source : OTR

Tableau 19 : Récapitulatif des missions d’audit qualité prévues et réalisées en 2018 et 2019

RUBRIQUES	2018		2019	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
Nombre de missions d’audit qualité	05	02	05	02

Source : OTR

De ces missions d’audit qualité prévues et réalisées, ont découlé plusieurs risques, ainsi que leur mode de traitement. Ci-dessous, les tableaux récapitulatifs des risques majeurs et de leur mode de traitement en 2018 et 2019 :

Tableau 20 : Récapitulatif des risques majeurs des missions d’audit qualité et de leur mode de traitement en 2018 et 2019

N°	Année 2018		Année 2019	
	Risques majeurs	Mode de traitement	Risques majeurs	Mode de traitement
1.	Non maîtrise de l’assiette fiscale due à l’importance du secteur informel notamment l’importance des transactions en liquide qui sont difficilement retraçables	<p>Mettre en place des mesures adéquates afin de formaliser une grande partie des entreprises du secteur informel</p> <p>Faciliter les procédures de déclarations et de paiement d’impôt pour le secteur informel</p> <p>Initier plus de séminaires de sensibilisation et de formation envers des entreprises du secteur informel</p>	<p>Absence d’une gestion concertée des réclamations surtout aux impôts et à la douane (identification, planification, réalisation, évaluation et amélioration)</p>	<p>Mettre en place un processus de traitement des plaintes et des réclamations</p> <p>Définir clairement le pilote du processus de la gestion des réclamations au sein de l’OTR ainsi que les activités et responsables y afférents</p>

N°	Année 2018		Année 2019	
	Risques majeurs	Mode de traitement	Risques majeurs	Mode de traitement
2.	Faible immatriculation des contribuables dans le domaine du foncier	Faire le recensement fiscal des propriétés foncières Partager une base de données de baux et actes translatifs de propriétés enregistrés avec le service de l'immatriculation	Difficulté des contribuables à faire des réclamations par les circuits officiels du fait du risque de représailles des agents de l'OTR	Développer un environnement de confiance tant en interne qu'en externe
3.	Déficit dû au civisme fiscal des populations persistant encore surtout à l'intérieur, ce qui entraîne souvent des conflits	Accentuer les sensibilisations/formations et inciter les contribuables au consentement volontaire au paiement de l'impôt	Absence de politique de sécurité clairement définie au sein de l'OTR	Définir, valider et diffuser une charte de sécurité au sein de l'OTR

Insuffisance de collaboration entre les agents de la douane et les autres forces de sécurité. Mais cette collaboration devrait être encore améliorée compte tenu des risques de reversements, de la protection territoriale et sanitaire émergents

4. Le Code des douanes national et communautaire dispose en son article 34 que toute autorité a le devoir de collaborer avec la douane dans l'exercice de ses fonctions. De plus, l'article 35 alinéa 2 oblige toute autorité civile et militaire à prêter main-forte aux agents des douanes pour l'accomplissement de leurs missions à la première réquisition

Effectuer des ateliers d'échanges et de sensibilisation auprès des autres forces de sécurité sur les missions de l'OTR pour une bonne collaboration

Absence de tests, d'essais et de simulations des moyens et mesures mises en place pour la sécurité

Planifier et mettre en œuvre des tests, des essais et des simulations des moyens et mesures mises en place pour la sécurité au sein de l'OTR

Planifier et exécuter les suivis et les entretiens périodiques des installations de sécurité au sein de l'OTR

N°	Année 2018		Année 2019	
	Risques majeurs	Mode de traitement	Risques majeurs	Mode de traitement
5.	Absence de mesures formalisées de rémunération des informateurs et absence de mesures formalisées incitatives pour les agents saisissants des marchandises pendant qu'ils sont exposés à des risques de corruption et d'insécurité. Ceci est dû à l'absence du décret qui détermine les conditions de répartition prescrites par le code des douanes national et communautaire en son article 338 alinéa 2	Prendre le décret d'application de l'article 338 alinéa 2 du code des douanes national et communautaire	Voie de fait et d'agression physique et morale sur les agents de l'OTR surtout à l'intérieur du pays	Accroître les sensibilisations auprès des populations surtout rurales Adopter un protocole d'alerte en cas d'hostilité pour informer la hiérarchie et les services de sécurité

Source : OTR

Par ailleurs, il y a lieu de signaler l'opérationnalisation de la section audit informatique à travers la prise de fonction du chef section recruté à cet effet.

3.8. Assistance juridique

En matière juridique, l'OTR a bénéficié d'un appui sur les questions d'ordre stratégique, opérationnel et sur les risques juridiques.

Sur le plan législatif et réglementaire, une trentaine de textes législatifs et réglementaires ayant un lien avec les activités de l'Office ont été élaborés ou amendés.

De plus, 17 conventions, accords et contrats, aussi bien entre l'Etat togolais et d'autres

organismes et Etats, qu'entre l'Office et ses partenaires, ont été élaborés, amendés ou signés.

En matière contentieuse, au cours de l'année 2019, 20 affaires contentieuses impliquant l'Office ont été traitées devant les juridictions et instances nationales.

3.9. Communication et éducation des contribuables

Dans le but de renforcer la communication et l'éducation des contribuables au cours de l'année 2019, l'OTR a mené des activités au profit du personnel, des Opérateurs économiques et des partenaires.

En matière de communication, plusieurs canaux de communication ont été utilisés parmi lesquels :

- la production de plusieurs exemplaires du magazine OTR Actu ;
- la production des dépliants, flyers, posters sur des thématiques diverses ;
- la production de 2 spots publicitaires ;
- la production d'agendas de poche, agendas de bureau, calendriers de table, calendriers muraux, cartes de vœux et remerciement et cartes d'invitation ;
- la production de plus de 400 affiches, des kakemonos relatifs à la citation du Chef de l'Etat à l'occasion du lancement du PND et de 11 panneaux signalétiques ;
- la production de gilets pour les agents de contrôle de la TVM ; et
- la production et la personnalisation de polos, T-shirts, porte-clés, parasols, tentes, tables de production, sacs shopping, chasubles et bâches.

En outre, il y a eu la signature de contrat de partenariat avec 21 radios, 3 chaînes de télévision et 18 presses écrites. De ces contrats signés, on peut retenir :

- 08 émissions « le contribuable » sur la TVT et 82 émissions radio enregistrées ;
- 71 couvertures médiatiques et des encartages réalisés ;
- Deux (02) mini documentaires et 8

dossiers de presse réalisés ;

- des communiqués diffusés, des publiereportages et des conférences de presse ; et
- des passages au journal et des émissions réalisées au Club de la presse.

Sur le web, on peut noter la publication de 50 avis et communiqués, 40 articles diffusés sur le site web www.otr.tg de l'OTR, 95 publications sur Facebook et Twitter, 17 vidéos sur YouTube et 14 numéros du magazine minute fiscale. De plus, 43 771 sms ont été envoyés aux contribuables/ partenaires ainsi qu'au personnel de l'Office sur des thématiques diverses et la page Facebook de l'OTR dénombre 5 225 abonnés.

Une enquête de satisfaction des contribuables a été réalisée auprès de 1 436 individus de diverses catégories de contribuables. L'OTR a aussi organisé la Journée internationale de la douane, la journée de promotion du civisme fiscal et des rencontres de formation au profit des contribuables puis participé à la cérémonie des luttes traditionnelles Evala et à la foire internationale Togo 2000 où tous ces supports ont été distribués.

La gestion du numéro vert 8201 du centre d'appels donne les résultats suivants :

Tableau 21 : Etat comparatif des appels reçus sur le numéro vert 8201 de l'OTR en 2018 et 2019

APPELS RECUS SUR LE NUMERO VERT 8201	2018	2019
Appels concernant les questions douanières (nombre)	37	238
Appels concernant les questions fiscales (nombre)	281	271
Aucun lien avec l'OTR (nombre)	169	133
TOTAL	487	642

Source : OTR

Concernant l'éducation des contribuables, l'année 2019 a été marquée par l'organisation :

- des séances de sensibilisation au bénéfice des contribuables, des notaires, des journalistes, des agents des douanes, des commissionnaires en douane agréés, des pairs éducateurs, des petites et moyennes et grandes entreprises, des syndicats (DELFRATO, USPAT), des sociétés importatrices de véhicules (CFAO, Japan Motors...) et des animateurs radio sur des thématiques diverses ayant touché plus de 7 000 personnes ; et
- des séances de sensibilisation dans les marchés sur l'étendue du territoire au profit de plus de 4 000 personnes.

Par ailleurs, 12 missions étrangères, 09 missions effectuées par le Comité de direction et 13 dîners ont bénéficié d'une couverture protocolaire. L'OTR a aussi sponsorisé 38 différents événements.

3.10. Etudes et planification stratégique

Dans le cadre des études et de la planification

stratégique, l'année 2019 a été marquée par plusieurs activités.

Dans le cadre de la planification stratégique, il y a eu l'élaboration de plusieurs rapports et outils de planification de l'Office. Il s'agit notamment :

- du rapport de performance de l'année 2018 et les rapports d'activités trimestriels de l'année 2019 de l'OTR ;
- du rapport d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2022 ;
- des rapports d'activités annuels 2018 des projets PAGFI, PDGM, PAGE ;
- des rapports d'activités trimestriels des projets PAGFI, PDGM, PAGE, PACSLC ;
- du Plan opérationnel 2020 ;
- du rapport annuel de l'année 2018 et du rapport du premier semestre 2019 de suivi de la mise en œuvre des recommandations des partenaires (FMI, OMD...) et des réformes de gestion des finances publiques ;
- du rapport d'atteinte du DLI 2.2 « augmentation de 15% du nombre de contribuables à Lomé à l'issue du recensement fiscal » dans le cadre de la

- mise en œuvre du PAGE ; et
- du plan d'actions de la mise en œuvre des indicateurs du Doing business.

Par ailleurs, la mise en œuvre du plan opérationnel 2020 de l'OTR et du plan d'actions de la mise en œuvre des indicateurs du Doing business a été suivie. L'Office a été évalué suivant le modèle TADAT et a commandité une étude diagnostique pour identifier les leviers d'optimisation des recettes fiscales et douanières par le Cabinet McKINSEY.

Plusieurs études portant sur les thématiques suivantes (l'actualisation de l'analyse de l'impact du TEC-CEDEAO, la note de conjoncture fiscale du premier semestre 2019, les déterminants du civisme fiscal au TOGO, le potentiel fiscal du Togo, l'appréciation des services aux contribuables, le recensement fiscal et les sociétés de cimenterie au TOGO) ont été réalisées. L'Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (ETNM) est en cours de mise en œuvre.

Relativement aux statistiques fiscales et douanières, notons la tenue à jour de la base de données statistiques, le suivi de l'évolution des recettes fiscales et douanières, le suivi du commerce extérieur, la collecte des données pour les plateformes ATO, ISORA et ISOCA, le suivi des critères et indicateurs du Programme de transition fiscale et la diffusion des statistiques.

L'Office a participé aux travaux du CPIA, du

Comité DPBEP, de production de la note de conjoncture du premier semestre 2019, de mise en place d'un modèle de prévision des recettes, d'évaluation de la feuille de route de 2019 et du Plan stratégique 2018-2022.

3.11. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle

En matière de gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle, la plupart des activités menées par l'OTR ont porté sur la rémunération du personnel, la régularisation des cotisations à la Caisse des retraites du Togo (CRT) et à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). De même plusieurs autres activités notamment la gestion des missions, la mise à jour du fichier du personnel, les opérations de prestations de l'assurance maladie du personnel, l'organisation des activités socio-culturelles, l'actualisation du catalogue des métiers, des fiches de poste et du référentiel des emplois et des compétences, les visites périodiques de contrôle des divisions et directions, la mise en œuvre du plan de formations 2019 et l'appui à l'opérationnalisation de l'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) de l'OTR ont été réalisées.

En ce qui concerne la gestion de l'administration du personnel, le tableau ci-dessous présente l'aperçu de la situation de 2018 et de 2019.

Tableau 22 : : Récapitulatif des indicateurs de la gestion de l'administration du personnel en 2018-2019

N°	INTITULES	2018	2019
1	Repos médicaux (nombre)	215 soit 2 393 jours ouvrables	292 dossiers soit 1 874 jours ouvrables
2	Accidents de travail (nombre)	04	7
3	Admissions à la retraite (nombre)	30	30
4	Licenciements (nombre)	03	03
5	Décès (agents)	07	10

Source : OTR

Au titre des activités socio-culturelles et sportives, la première édition du tournoi 1er mai a eu lieu avec succès. Les journées football inter-régionales et le gala de football inter-directions de l'OTR ont eu respectivement lieu à Kara et à Lomé.

En matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, plusieurs tableaux de bords (postes vacants, départs, embauches etc.) ont été élaborés en vue de servir d'outils de pilotage des ressources humaines et d'aide à la prise de décisions. Ces tableaux de bord ont permis de planifier les départs à la retraite des agents concernés. De plus, 98,47% du personnel ont été évalués et leurs fiches d'évaluation centralisées. Les contrats de performance ont été centralisés à 92%. Les catalogues des métiers du Commissariat des services généraux et du Commissariat général ont été réalisés. Les fiches de poste au Commissariat des impôts et du Commissariat des douanes et droits indirects ont été actualisées et personnalisées.

Au titre des affectations, plusieurs agents de l'OTR ont changé de poste. Ainsi, plus de 70

chefs section et chefs division ont été mutés de leurs postes et plus de 300 agents techniques et agents séniors affectés de leurs postes aux impôts et à la douane. Des affectations inter-commissariats ont été opérées. Aussi, 33 agents du cadastre ont été redéployés.

Plusieurs recrutements ont été effectués. Notons que ceux du Directeur du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement, des chauffeurs, de l'auditeur informatique, de 6 chefs division au CI, de 4 chefs division au CDDI, d'un chef division au CSG, de la Personne responsable des marchés publics-Coordonnateur des projets, des secrétaires et du chef division renseignement et prévention contre la corruption ont abouti et que les candidats retenus ont pris fonction. Plusieurs autres recrutements (Directeur de la législation fiscale et du contentieux, Directeur des études et de la législation, archivistes, chauffeurs, chefs section et chefs division, chef division communication etc.) sont en cours et 329 agents d'appui fiscal et de surveillance du territoire ont été recrutés et ont pris fonction.

En matière de gestion du contentieux, les

ex-agents contractuels (informaticiens, gardiens, chauffeurs) ont été indemnisés. L'authentification des diplômés des agents d'appui fiscal et de surveillance du territoire, des agents de la Direction des affaires domaniales et cadastrales (DADC) redéployés à l'OTR et des agents contractuels intégrés au personnel

a été effective pour la plupart des demandes envoyées.

Par rapport à la formation, plusieurs actions ont été menées. Ci-dessous, le tableau récapitulatif des formations organisées à l'OTR au cours de l'année 2019.

Tableau 23 : Tableau comparatif des formations organisées en 2018 et 2019 par l'OTR

N°	Type de formations	2018		2019	
		Nombre de formations	Effectif formé	Nombre de formations	Effectif formé
1	Formations diplômantes à l'étranger (France, Belgique, Canada, Maroc, Sénégal, Burkina-Faso)	10	19	10	18
2	Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD)	–	–	02	58
3	Formation de base à l'Ecole nationale d'administration (ENA) du Togo	01	03	02	04
4	Formations continues	29	1 215	26	1 119
5	Séminaires et ateliers de formation sur le plan national	14	29	07	17
6	Séminaires et ateliers de formation à l'étranger	69	128	92	105
TOTAL		123	1 394	139	1 321

Source : OTR

A l'analyse de ce tableau ci-dessus, on peut retenir que le taux d'accès à la formation à l'OTR est passé de 89,8% en 2018 à 68,4% en 2019. Cette baisse du taux s'explique par la clôture de certains projets qui prenaient en charge plusieurs formations dont l'Office était bénéficiaire.

3.12. Logistique et approvisionnement

Sur le plan logistique, l'année 2019 a été marquée par la passation de plusieurs marchés de diverses sources récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 24 : Récapitulatif des missions d'audit qualité prévues et réalisées en 2018 et 2019

TYPE DE MARCHES	NOMBRE DE MARCHES	MONTANTS PREVUS	MONTANTS REALISES	TAUX DE REALISATION (%)
MARCHES FONDS PROPRES	29	1 666 792 385	1 517 502 385	91,04
dont MARCHES JEUNES ET FEMMES ENTREPRENEURS	14	426 086 000	405 311 909	95,12
MARCHES PAGFI	25	6 079 102 512	5 788 850 856	95,23
MARCHES PAGE	04	285 000 000	243 908 259	85,58
TOTAL	58	8 030 894 897	7 550 261 500	94,02

Source : OTR

Les appels d'offre pour l'acquisition des stations permanentes et la couverture aérienne sont lancés. La dématérialisation des procédures douanières et fiscales se poursuit avec l'acquisition du système intégré des impôts et taxes et de nouveaux matériels pour le renforcement du centre des données. La procédure pour le recrutement d'un cabinet chargé de la mise en place d'une application d'évaluation des véhicules d'occasion a été ouverte et se poursuit. Le taux de réalisation global des marchés est de 94,0%. Plusieurs autres marchés ont été passés suite à une réquisition pour répondre aux petits besoins.

S'agissant de la gestion des infrastructures, le réseau électrique de 31 sites répartis sur l'étendue du territoire, 06 bâtiments du service des douanes et 9 bâtiments du service des impôts ont été réhabilités. De plus, 75 points de service ont été dotés en sources d'énergie de secours, 03 bâtiments des services des impôts ont été

construits et les logements des agents du poste de douane de Tindjassi ont été réhabilités. Par ailleurs, des travaux de maintenance et d'autres activités relatives à la recherche de terrain pour l'installation du Poste de douane à la sortie de Tsévié, à l'installation du scanner à LCT, au suivi de la procédure d'acquisition de bâtiments pour la Direction du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement (DCCFE) et des prestations d'entretien et de maintenance des équipements de l'OTR ont été réalisés.

Au sujet de la gestion du charroi automobile, l'inventaire du parc de l'OTR fait état de 203 véhicules et 53 motos dont les documents de bord des véhicules sont à jour. Sur les 256 engins, 114 sont dans un état technique fiable, 73 sont dans un état technique peu fiable et 69 dans un état technique amorti. L'état technique des motos destinées à la lutte contre la fraude indique 25 routières en bon état et 15 trails dont 05 dans un état neuf, 08 techniquement

acceptables et 02 dans un état technique passable. L'effectif des chauffeurs confirmés s'est agrandi avec 44 chauffeurs contractuels intégrés comme agents permanents.

3.13. Modernisation du système informatique

En matière de modernisation de l'Office, des avancées notables ont été constatées. Le support technique permanent a été effectué tant à la douane qu'aux impôts puis 720 ordinateurs ont été mis à la disposition des agents. Le déploiement de SYDONIA World, de SGIO, de l'E-foncier et du Business intelligency (BI) est effectif.

Dessolutions de télé déclaration, de télépaiement, de paiement mobile, de renseignement et des plaintes en ligne ont été déployées et un appui à l'appropriation de ces solutions a été organisé à l'endroit des contribuables de la DGE, de la DME et du reste du personnel.

Plusieurs projets connaissent un début de mise en œuvre notamment le projet d'Assistance à distance par ordinateurs (ADPO), le projet de mise à niveau du serveur OfficeTrack (V 2.55 vers V 3.0), le projet TVM, le projet de mise à jour de SYDONIA World, le projet Gestion électronique des documents (GED) et le Projet régional CEDEAO (SIGMAT).

3.14. Opérationnalisation de l'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) de l'OTR

L'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) créé par décret N° 2016-017/PR du 18 février 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'OTR a effectivement démarré ses activités académiques, le 30 septembre 2019 avec l'ouverture de 02 filières :

filière impôt et filière douane au siège de l'OTR. Les activités réalisées par l'IFFD se résument essentiellement à :

- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du planning de formation des stagiaires ;
- la réalisation des travaux de recherche individuelle se traduisant par des exposés thématiques qui relèvent des spécialités ;
- la réalisation du stage d'observation qui s'est déroulé dans les structures du Ministère de l'économie et des finances et dans les structures centrales de l'OTR ;
- l'animation des séminaires d'appui et les visites en milieu professionnel.

Les cours sont dispensés au bénéfice de 30 agents pour la filière impôt et 28 agents pour la filière douane. Ces stagiaires sont de nationalités togolaise et nigérienne. Les experts formateurs internes et externes proviennent du secteur public, privé et des universités (Université Paris Dauphine, Université de Sorbonne, du Bénin, du Sénégal et du Togo, etc.).

3.15. Coopération avec les institutions internationales

En 2019, dans le cadre de la coopération entre l'OTR et les institutions internationales, plusieurs actions ont été menées. Deux attachés douaniers, l'un affecté à Bruxelles et l'autre à Genève ont été nommés par l'OTR afin qu'ils interviennent sur toutes les questions douanières respectivement auprès de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

L'attaché douanier à Bruxelles a participé à plusieurs réunions, sessions et groupes de

travail organisés par l'OMD. Il s'agit entre autres de la 5eme réunion du Groupe de travail sur le commerce électronique, la 38eme session du Comité de la lutte contre la fraude de l'OMD, des 63eme et 64eme sessions du Comité du système harmonisé, la 13eme réunion du Groupe d'experts techniques sur la sécurité du fret aérien (GETSFA), etc.

A Genève, l'attaché douanier a participé à plusieurs réunions du Comité des règles d'origine (CRO), du Comité de l'évaluation en douane, du Comité de la facilitation des échanges et

aux travaux des sous-Comités du coton, du traitement spécial et différencié dans les accords de l'OMC, des aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce, du groupe africain sur le commerce électronique, sur la facilitation de l'investissement et sur les micro, petites et moyennes entreprises, etc. Les thèmes en négociation au cours de l'année 2019 concernent l'accès au marché, l'introduction des modifications du Système harmonisé 1996, 2002, 2007, 2012 et 2017 dans les listes des concessions.

4.

DEFIS ET PERSPECTIVES

4.1. Défis

Pour réaliser sa mission, l'OTR devra faire face à plusieurs défis liés :

- (i) à l'élargissement de l'assiette fiscale et la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales ;
- (ii) à l'automatisation de la gestion de la programmation des contrôles axés sur l'analyse-risque ;
- (iii) à l'appropriation des fonctions externalisées de la douane ;
- (iv) à l'appropriation de la mission sur la sécurité de l'OMD ;
- (v) à la prévention contre les risques de terrorisme ;
- (vi) à la modernisation du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement ;
- (vii) au renforcement de la lutte contre la corruption, la contrebande et les trafics illicites ; et
- (viii) à la promotion du civisme fiscal.

4.2. Perspectives

En termes de perspectives, l'OTR compte :

Au niveau stratégique :

- (i) interconnecter les systèmes informatiques de l'Office entre eux, d'une part, et avec le SIGFiP et les autres partenaires, **d'autre part** ;
- (ii) poursuivre la mise en œuvre de la réforme du cadastre et de la conservation

foncière ;

- (iii) explorer d'autres niches fiscales ;
- (iv) tendre vers la spécialisation des vérificateurs dans des domaines spécifiques tels que le secteur minier, les prix de transfert, l'assurance, la banque, la téléphonie, etc. ;
- (v) renforcer la collaboration avec les institutions partenaires comme les collectivités locales, le Trésor public, le secteur privé, la société civile, le service de la documentation nationale, le Greffe du Tribunal de commerce, la CNSS, le PAL et les opérateurs de téléphonie, etc. ;
- (vi) rendre opérationnel le Guichet unique de dépôt des états finances (GUDEF) ; et
- (vii) rénover les infrastructures existantes et en construire de nouvelles pour les services de l'OTR.

Au niveau opérationnel :

- (i) intégrer les fonctions communes impôts-douanes ;
- (ii) dématérialiser au maximum les procédures douanières afin de réduire le temps de passage en douane ;
- (iii) sensibiliser et former les élus locaux sur les fondamentaux des impôts locaux ;
- (iv) mettre en place un Système d'informations foncières (SIF) ;
- (v) automatiser les contingentements ;
- (vi) réaliser les études sur les monographies professionnelles ;
- (vii) tenir les engagements vis-à-vis du gouvernement et des partenaires (FMI, BM, Collectivités locales...) ;
- (viii) poursuivre la mise en place du Système de management de la qualité ;
- (ix) signer la convention multilatérale concernant l'assistance administrative

mutuelle en matière fiscale ;

(x) finaliser l'Etude sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises (ETNM) et mettre en œuvre les recommandations issues de cette étude ; et

(xi) rendre opérationnel le GUDEF en le dotant d'un local et des équipements et en développant un logiciel approprié de traitements des états financiers.

5.

CONCLUSION

Au regard des résultats obtenus, l'année 2019 aura été une année décisive pour l'OTR, en témoignent les activités phares mises en exergue.

Nonobstant la conjoncture économique nationale et internationale, les efforts déployés par l'Office ont permis d'atteindre un niveau de performance appréciable. En effet, les activités déclinées à partir des objectifs du Plan stratégique 2018-2022 et du Plan opérationnel 2019 ont permis d'atteindre un taux d'accroissement des recettes fiscales et douanières de 11,7% par rapport à l'année 2018.

Cependant, l'année 2020 s'annonce encore plus ambitieuse avec des prévisions budgétaires des recettes fiscales et douanières fixées à 678,4 milliards dans un contexte de financement exigeant du PND.

Pour l'atteinte de ces objectifs, des actions vigoureuses concernant entre autres, l'élargissement de l'assiette taxable, le maintien et la consolidation des performances opérationnelles et institutionnelles, la lutte contre la fraude et la corruption, la modernisation des procédures, la réforme du cadastre et de la conservation foncière et la redynamisation des mécanismes de gouvernance de l'Office, devront être mises en œuvre dans un environnement économique et social favorable.

ANNEXE

Annexe 1 : Evolution mensuelle des réalisations au cours de l'année 2019 (en FCFA)

Mois	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
Janvier	53 303 078 515	51 004 240 025	95,7%
Février	41 643 960 443	37 382 609 957	89,8%
Mars	49 221 426 657	42 365 394 225	86,1%
Avril	54 628 561 017	49 256 435 777	90,2%
Mai	56 326 523 213	56 665 089 520	100,6%
Juin	53 805 269 972	63 253 203 830	117,6%
Juillet	66 677 941 270	61 913 941 137	92,9%
Août	54 960 608 911	49 018 676 986	89,2%
Septembre	56 954 062 329	45 934 943 668	80,7%
Octobre	66 866 016 158	63 062 195 367	94,3%
Novembre	62 454 695 149	51 814 051 535	83,0%
Décembre	65 671 678 868	53 340 614 410	81,2%
Total	669 502 000 000	625 011 396 437	93,4%

Source : OTR

Annexe 2 : Evolution comparée des réalisations des années 2018 et 2019 (en FCFA)

Mois	Réalizations		Taux de variation
	2018	2019	
Janvier	47 931 259 986	51 004 240 025	6,41%
Février	37 230 558 718	37 382 609 957	0,41%
Mars	38 471 089 971	42 365 394 225	10,12%
Avril	48 928 163 868	49 256 435 777	0,67%
Mai	53 761 015 341	56 665 089 520	5,40%
Juin	42 972 727 899	63 253 203 830	47,19%
Juillet	48 311 206 381	61 913 941 137	28,16%
Août	41 851 039 912	49 018 676 986	17,13%
Septembre	41 483 101 310	45 934 943 668	10,73%
Octobre	51 296 507 548	63 062 195 367	22,94%
Novembre	43 095 899 090	51 814 051 535	20,23%
Décembre	65 195 008 319	53 340 614 410	-18,18%
Total	560 527 578 343	625 011 396 437	11,50%

Source : OTR

Annexe 3 : Evolution des recettes liquides et des recettes non liquides des années 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)

Mois	Janv.	Fév.	Mar	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Recettes liquides 2018	44,8	34,1	35,4	46,9	50,4	37,1	43,9	38,8	36,2	43,3	36,1	58,4	505,4
Recettes non liquides 2018	3,2	3,1	3,0	2,0	3,3	5,9	4,5	3,0	5,3	8,0	7,0	6,8	55,1
Recettes budgétaires 2018	47,9	37,2	38,5	48,9	53,8	43,0	48,3	41,9	41,5	51,3	43,1	65,2	560,5
Recettes liquides 2019	46,4	34,3	37,7	45,2	53,1	50,0	53,4	41,6	41,4	54,5	45,7	46,9	550,2
Recettes non liquides 2019	4,6	3,1	4,7	4,1	3,6	13,2	8,5	7,5	4,5	8,6	6,1	6,5	74,8
Recettes budgétaires 2019	51,0	37,4	42,4	49,3	56,7	63,3	61,9	49,0	45,9	63,1	51,8	53,3	625,0
Variation liquides (%)	3,7%	0,4%	6,3%	-3,7%	5,3%	34,9%	21,8%	7,0%	14,5%	25,8%	26,6%	-19,8%	8,9%
Variation non liquides (%)	43,9%	0,1%	54,3%	104,9%	6,7%	123,9%	90,6%	146,7%	-15,3%	7,1%	-12,9%	-4,6%	35,7%
Variation budgétaires (%)	6,4%	0,4%	10,1%	0,7%	5,4%	47,2%	28,2%	17,1%	10,7%	22,9%	20,2%	-18,2%	11,5%

Source : OTR

Annexe 4 : Evolution des recettes du CI de janvier à décembre 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)

Mois	Janv.	Fév.	Mar	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Recettes liquides 2018	27,3	15,2	15,6	23,3	30	19,1	26	19,5	17,8	23,1	17,6	37,1	271,7
Recettes non liquides 2018	0,1	0,3	0,2	0,3	0,6	2,4	2,3	1	0,3	2,5	2,8	3,8	16,7
Recettes budgétaires 2018	27,5	15,5	15,8	23,6	30,6	21,5	28,3	20,5	18,2	25,6	20,4	41,0	288,4
Recettes liquides 2019	28,4	15,3	17,2	25,3	30,1	26,6	30,4	19,2	17,9	33	25,9	22,1	291,4
Recettes non liquides 2019	0,5	0,6	1,2	1,3	0,6	2,5	3,5	3,7	1,9	5,8	3,3	2,0	27,0
Recettes budgétaires 2019	28,9	16	18,4	26,6	30,7	29,1	33,9	22,8	19,8	38,8	29,2	24,1	318,4
Variation liquides (%)	4,0%	0,7%	10,3%	8,6%	0,3%	39,3%	16,9%	-1,5%	0,6%	42,9%	47,2%	-40,5%	7,2%
Variation non liquides (%)	400,0%	100,0%	500,0%	333,3%	0,0%	4,2%	52,2%	270,0%	533,3%	132,0%	17,9%	-47,4%	62,0%
Variation budgétaires (%)	5,1%	3,2%	16,5%	12,7%	0,3%	35,3%	19,8%	11,2%	8,8%	51,6%	43,1%	-41,2%	10,4%

Source : OTR

Annexe 5 : Evolution comparée des recettes budgétaires du CDDI en 2018 et 2019 (en milliards de FCFA)

Mois	Janv.	Fév.	Mar	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Recettes liquides 2018	17,5	18,9	19,9	23,6	20,4	18,0	17,9	19,3	18,3	20,2	18,5	21,3	233,7
Recettes non liquides 2018	3,0	2,8	2,8	1,7	2,8	3,5	2,1	2,1	5,0	5,5	4,2	2,9	38,4
Recettes budgétaires 2018	20,5	21,7	22,7	25,3	23,2	21,5	20,0	21,4	23,3	25,7	22,7	24,2	272,2
Recettes liquides 2019	18,0	19,0	20,5	19,9	23,1	23,5	23,0	22,4	23,6	21,5	19,8	24,8	258,9
Recettes non liquides 2019	4,1	2,5	3,5	2,8	2,9	10,7	5,0	3,8	2,6	2,8	2,8	4,4	47,8
Recettes budgétaires 2019	22,1	21,4	23,9	22,6	26,0	34,1	28,0	26,2	26,2	24,3	22,6	29,2	306,6
Variations liquides (%)	3,4%	0,4%	2,9%	- 15,9%	12,9 %	30,4%	29,0%	15,8 %	28,5%	6,3%	7,2%	16,5 %	10,8 %
Variation non liquides (%)	34,0 %	- 12,8%	25,6 %	60,9%	6,3%	203,6 %	133,4 %	84,7 %	- 47,9%	- 49,4%	- 33,7%	51,8 %	24,3 %
Variation budgétaire (%)	7,9%	-1,3%	5,7%	- 10,7%	12,2 %	58,8%	40,1%	22,4 %	12,1%	-5,6%	-0,3%	20,8 %	12,7 %

Source : OTR

