



REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail - Liberté - Patrie

PLAN STRATEGIQUE 2026-2030

Décembre 2025

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES	II
LISTE DES ANNEXES	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
GLOSSAIRE	V
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	IX
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL	X
INTRODUCTION	1
I. PRINCIPES STRATEGIQUES	3
1.1. Missions	3
1.2. Vision	3
1.3. Valeurs fondamentales	3
1.4. Caractéristiques du système fiscal du Togo	4
1.5. Structure organisationnelle de l'OTR	5
II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	7
III. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2023-2025	10
3.1. Contexte économique international et national (2023-2025)	10
3.2. Evaluation du Plan stratégique 2023-2025	10
3.3. Analyse des autres indicateurs de performance et de gestion	14
IV. PERSPECTIVES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE POUR LA PERIODE 2026-2030	16
4.1. Perspectives économiques pour la période 2026-2030	16
4.1.1. Perspectives économiques internationales	16
4.1.2. Perspectives économiques nationales	16
4.2. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE L'OTR	17
4.2.1. Synthèse du diagnostic de l'environnement interne	17
4.2.2. Synthèse du diagnostic de l'environnement externe	19
4.2.3. Analyse des parties prenantes	21
V. ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2026-2030	23
5.1. Ancrage stratégique du plan 2026-2030 de l'OTR	23
5.2. Axes et objectifs stratégiques	24
5.3. Initiatives stratégiques	28
5.4. Cadre logique	29
5.5. Gestion des risques et mesures de mitigation	30
VI. MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI – EVALUATION	32
6.1. Cadrage budgétaire	32
6.2. Mécanisme de suivi-évaluation	32
6.3. Mécanisme de communication	34
CONCLUSION	35
ANNEXES	36

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Suivi du cadre logique du Plan stratégique 2023-2025	11
Tableau 2 : Analyse des faiblesses	17
Tableau 3 : Analyse PESTEL	19
Tableau 4 : Analyse des besoins des différents acteurs	21
Tableau 5 : Initiatives stratégiques 2026-2030	28
Tableau 6 : Récapitulatif des effets et impacts attendus	29
Tableau 7 : Plan d'atténuation des risques	30
Tableau 8 : Répartition des besoins de financement par axe.....	32

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure organisationnelle	6
Figure 2 : Démarche méthodologique	7
Figure 3 : Schéma du dispositif de suivi-évaluation	34

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Equipe d'élaboration du Plan stratégique 2026-2030	36
Annexe 2 : Fiche descriptive des indicateurs et métadonnées	37
Annexe 3 : Sources documentaires	38

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES	DEFINITIONS
ANCY	: Agence nationale de cybersécurité
ANPGF	: Agence nationale de promotion et de garantie de financement des PME/PMI
ATAF	: African Tax Administration Forum / Forum sur l'Administration fiscale africaine
BOFIC	: Bureau des opérations fiscales communales
BOFIP	: Bureau des opérations fiscales préfectorales
CA	: Conseil d'administration
CAR	: Commission administrative des recours
CARLD	: Commission administrative de règlement des litiges douaniers
CDDI	: Commissariat des douanes et droits indirects
CDN	: Code des douanes national
CEDEAO	: Communauté économique des états de l'Afrique de l'ouest
CEET	: Compagnie énergie électrique du Togo
CKR	: Convention de Kyoto révisée
CNCED	: Commission nationale de conciliation et d'expertise douanière
CNSS	: Caisse nationale de sécurité sociale
CODIR	: Comité de direction
CORS	: Continuously operating reference stations
CPP	: Cadre de partenariat privilégié
CREDAF	: Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
CRM	: Customer relationship management
DD	: Droit de douane
DGEAE	: Direction générale des études et analyses économiques
DGTCP	: Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
DNCMP	: Direction nationale du contrôle des marchés publics
FAEIJ	: Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes
FCFA	: Franc de la communauté financière africaine
FDR	: Feuille de route gouvernementale Togo 2025
FMI	: Fonds monétaire international
FNFI	: Fonds national de la finance inclusive
GPEEC	: Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, et des compétences
GUDEF	: Guichet unique de dépôt des états financiers
INSEED	: Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IRPP	: Impôt sur le revenu des personnes physiques
IS	: Impôt sur les sociétés
ISO	: Organisation internationale de normalisation
IIA	: Institute of Internal Auditors
LoGRI	: Initiative sur les revenus des collectivités locales
LPF	: Livre de procédures fiscales
MAAC	: Comité consultatif d'accès au marché
MFB	: Ministère des finances et du budget

SIGLES	DEFINITIONS
NIF	: Numéro d'identification fiscale
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	: Opérateur économique agréé
OMD	: Organisation mondiale des douanes
OTR	: Office togolais des recettes
PCA	: Plan de continuité des activités
PESTEL	: Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal
PIB	: Produit intérieur brut
PMADS	: Programme de modernisation de l'administration publique pour la délivrance des services au Togo
PRA	: Plan de reprise des activités
RAR	: Reste à recouvrer
RH	: Ressources humaines
SGIO	: Système de gestion des impôts de l'OTR
SH	: Système harmonisé
SI	: Système d'information
SIF	: Système d'information foncier
SIG	: Système d'information géographique
SIGMAT	: Système interconnecté de gestion des marchandises en transit
SMQ	: Systèmes de management de la qualité
SOC	: Centre des opérations de sécurité
SWOT	: Analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces
SYDONIA	: Système douanier automatisé
TADAT	: Tax administration diagnostic assessment tool
TEC	: Tarif extérieur commun
TPF	: Taux de pression fiscale
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	: Taxe sur les véhicules à moteur
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UPF	: Unité de politique fiscale
UPU	: Union postale universelle
WATAF	: Forum des administrations fiscales de l'Afrique de l'Ouest
ZLECAf	: Zone de libre-échange continentale africaine

GLOSSAIRE

Admission temporaire : régime douanier qui permet de recevoir dans un territoire douanier en suspension totale ou partielle des droits et taxes à l'importation, certaines marchandises importées dans un but défini et destinées à être réexportées, dans un délai déterminé, sans avoir subi de modification, exception faite de leur dépréciation normale par suite de l'usage qui en est fait.

Analyse de données miroir : outil d'aide à la décision et à l'analyse du risque en douane, visant à évaluer l'écart dans les statistiques du commerce international pour le même flux de marchandises, entre la valeur déclarée à l'exportation dans les pays partenaires (pays exportateurs) et la valeur déclarée à l'importation dans le pays importateur.

Arriéré fiscal : montant total de l'impôt intérieur, qui est échu et non réglé, intérêts et pénalités y compris.

Assiette fiscale : montant servant de base au calcul de l'impôt.

Balance des paiements : élément de comptabilité nationale recensant les flux de biens, de services, de revenus, de transferts de capitaux et les flux financiers que les résidents d'un pays dans leur ensemble entretiennent avec ceux du reste du monde.

Bornage contradictoire : opération par laquelle est recherchée, déterminée et fixée par des marques extérieures apparentes appelées bornes, la limite séparative, le plus souvent incertaine, entre deux (02) fonds contigus, non déjà bornés et faisant l'objet d'un droit de propriété privée.

Cadastre fiscal : inventaire exhaustif et permanent, descriptif et évaluatif de la propriété foncière, qu'il s'agisse des parcelles de terrain, ou des locaux, appartements, commerce.

Cadastre juridique : il donne force de loi aux limites d'une propriété (il officialise les coordonnées des sommets de la parcelle) et correspond à un régime réel (des droits réels que sont la propriété, l'hypothèque, la superficie, l'emphytéose) de la propriété et non à un régime personnel.

Civisme fiscal : respect des obligations fiscales par les entreprises et les particuliers. Les quatre grandes catégories d'obligations fiscales prescrites par la loi en la matière sont les suivantes : a) immatriculation au registre des impôts, b) dépôt des déclarations fiscales dans les délais, c) paiement dans les délais des montants d'impôts exigibles et d) communication d'informations complètes et exactes dans les déclarations fiscales.

Code de spécification tarifaire (CST) : code à quatre (04) digits alphanumériques situé sur la déclaration qui renseigne sur l'espèce, la valeur, l'origine et la dénomination du produit.

Contribuable actif : un contribuable immatriculé qui conserve un fondement légitime pour l'enregistrement et qui est tenu de produire une déclaration fiscale ou bénéficie d'une exemption temporaire ou permanente en la matière.

Contrôle différé : encore appelé contrôle documentaire après dédouanement, le contrôle différé se dit de tout examen dans les locaux de l'Administration, des déclarations en douane et leurs pièces jointes après délivrance de la mainlevée des marchandises.

Contrôle douanier a posteriori : contrôle en entreprise ou sur pièces portant sur les activités des redevables y compris ceux bénéficiant de facilités en matière de procédures de dédouanement ou de contrôles douaniers liés à la sécurité et à la sûreté, notamment à travers le statut d'opérateur privilégié.

Contrôle fiscal : examen des opérations et des dossiers financiers d'un contribuable visant à vérifier les montants inscrits dans les déclarations fiscales.

Economie numérique : ensemble des activités relatives aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), à la production et à la vente de produits et services numériques.

Evasion fiscale : pratique utilisée par un contribuable pour réduire ses obligations fiscales en exploitant les faiblesses de la législation ou en recourant à des techniques détournées pour repousser les limites de l'interprétation juridique.

Exonération : dispense que la loi ou le créancier accorde à son débiteur de fournir la prestation qui était due. C'est une renonciation au droit d'exiger l'exécution des obligations dont le créancier était le bénéficiaire.

Fraude fiscale : action consistant à délibérément dissimuler des revenus, des biens et des activités afin d'échapper à l'impôt.

Gestion axée sur les résultats : stratégie de gestion qui jette les bases d'une approche intégrée de la planification du suivi et de l'évaluation des projets/programmes.

Guide monographique : compilation des informations ou d'études réalisées sur une entité afin de bien connaître son fonctionnement, son système d'organisation, son statut juridique, sa stratégie, ses indicateurs ainsi que les ratios comptables opérationnels et décisionnels, etc.

Hypothèque : droit accordé à un créancier sur un bien immeuble en garantie d'une dette, sans que le propriétaire du bien en soit dépossédé.

Immatriculation foncière : ensemble des formalités menant à la création du titre foncier. Elle a pour objet de soumettre un immeuble au régime des livres fonciers de la République Togolaise.

Impôt foncier : impôt prélevé auprès des locataires, propriétaires et occupants d'immeubles et calculé en fonction de la valeur imposable de la propriété.

Inflation : hausse du niveau général des prix dans une économie.

Levée topographique : opération consistant à collecter des données sur le terrain afin d'en proposer une restitution à l'échelle souhaitée sous la forme d'un plan topographique.

Livre foncier : outil d'information et de protection juridique qui garantit la transparence et la sécurité des informations portant sur les biens immobiliers ainsi que les droits réels s'y rattachant détenus par des personnes physiques ou morales.

Mainlevée : acte par lequel les autorités douanières permettent aux opérateurs de disposer des marchandises qui font l'objet de dédouanement ou suite au règlement d'un litige.

Management des risques : processus qui vise à repérer, analyser et évaluer les risques éventuels liés à l'activité d'une entreprise, et à les traiter pour les annihiler ou en réduire l'impact.

Matrice cadastrale : documentation écrite, éditée chaque année qui regroupe les relevés de propriété que l'on appelle encore les extraits de matrice.

Mutation de titre foncier : opération qui consiste à inscrire le ou les nom(s) du ou des nouveau(x) propriétaire(s) au titre foncier par rajout d'un bordereau analytique.

Plan cadastral : plan d'un lot inscrit dans un registre dressant l'état de la propriété foncière. Il comporte une vue d'ensemble du cadastre d'une circonscription foncière, d'un territoire foncier ou d'un immeuble détenu en copropriété.

Plan opérationnel : déclinaison annuelle d'un plan stratégique qui présente par programmes et par Direction, les activités à mener au cours d'une année donnée.

Plan stratégique : c'est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme.

Prise de vues aériennes : activité qui consiste à faire l'acquisition d'images d'un territoire à partir d'un avion, un hélicoptère ou un drone, afin d'en donner une vue d'ensemble.

Prix de transfert : prix pratiqué par une maison mère lors d'une transaction avec une de ses filiales.

Produit intérieur brut (PIB) : agrégat macroéconomique qui vise à mesurer la richesse créée par tous les agents, privés et publics sur un territoire national pendant une période donnée.

Registre foncier urbain : système d'information foncière regroupant l'ensemble des biens immobiliers et immeubles appartenant au domaine public et privé de l'Etat et principalement, lorsque cet ensemble est couvert par un plan d'urbanisme directeur.

Rescrits fiscaux : interprétation par l'Administration fiscale (ou fisc) d'un texte applicable à la situation d'un contribuable suite à la demande de ce dernier. Le texte en cause doit figurer au Code général des impôts (CGI). Cette réponse du fisc est de portée générale.

Restes à recouvrer (RAR) : créance constatée par un acte d'imposition pris en charge et n'ayant pas fait l'objet d'apurement.

Secteur informel : ensemble des activités économiques réalisées sur le territoire national et n'ayant ni objet de fiscalisation ni de déclaration.

Système fiscal déclaratif auto-liquidé : système qui consiste à donner en amont au contribuable, partant d'une présomption de bonne foi, la latitude de produire une déclaration sur la base de laquelle il paye les impôts et taxes correspondants, sans intervention préalable de l'Administration fiscale.

TADAT : outil de diagnostic et d'évaluation des Administrations fiscales ayant pour objectif de permettre une évaluation standardisée des grandes composantes du régime d'Administration fiscale d'un pays et de son niveau de maturité par rapport aux bonnes pratiques internationales.

Taux de bancarisation : pourcentage des ménages ayant au moins un compte en banque.

Taux de pression fiscale : montant total des recettes fiscales recouvrées, exprimé en pourcentage du PIB.

Télé déclaration : déclaration administrative effectuée à distance par l'intermédiaire d'un service en ligne sur internet ou à travers les TIC.

Télépaiement : paiement à distance par des moyens informatiques.

Titre foncier : certification officielle de la propriété immobilière constituant un document inattaquable, intangible et définitif.

Transit : régime douanier sous lequel sont placées les marchandises transportées sous contrôle douanier d'un bureau de douane à un autre.

Valeur cadastrale : valeur attribuée par l'Administration fiscale à un bien immobilier.

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Plan stratégique 2026-2030 de l'Office togolais des recettes marque une nouvelle étape dans la consolidation des acquis et la poursuite des réformes engagées depuis son opérationnalisation en 2014. Il traduit l'ambition de l'OTR de demeurer une Administration fiscale de référence ainsi qu'un acteur central dans la mobilisation des ressources publiques et l'amélioration du climat des affaires en vue de contribuer au financement du développement économique et social du Togo.

En effet, l'exécution du Plan stratégique 2023-2025 a permis de renforcer la performance institutionnelle de l'Office, d'accroître sensiblement la mobilisation des recettes fiscales et douanières et de moderniser les services offerts aux usagers. Elle a également consolidé la culture de l'intégrité et du professionnalisme au sein de l'Office. Par ailleurs, des avancées notables ont été enregistrées dans la digitalisation des procédures, l'élargissement de l'assiette fiscale, la déconcentration des services ainsi que la promotion du civisme fiscal. Ces résultats constituent un socle solide sur lequel s'appuie le présent plan stratégique.

Au cours des prochaines années, l'Office devra faire face de nouveaux défis dans un contexte marqué par l'émergence de l'économie numérique, la persistance du secteur informel, la fraude et l'évasion fiscales, la faible exploitation du potentiel foncier et la mise en œuvre des politiques de décentralisation. A ces défis, s'ajoute une exigence accrue de qualité, de transparence et de redevabilité de la part des citoyens et des entreprises.

Face à ces enjeux, le Plan stratégique 2026-2030 fixe les orientations nécessaires pour répondre aux attentes de l'État et des citoyens avec la vision d'« être une administration fiscale de référence, entièrement tournée vers le citoyen, moteur du financement du développement économique et social ». Le Conseil d'administration réaffirme son plein engagement à accompagner la mise en œuvre de ce plan, avec le soutien du ministre en charge des finances, en assurant une gouvernance efficace, un suivi rigoureux et une collaboration étroite avec le Comité de direction et l'ensemble des partenaires de l'Office.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Gouvernement pour le soutien indéfectible, aux partenaires techniques et financiers pour leur appui multiforme, aux contribuables pour leur sens du civisme, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'OTR pour son professionnalisme. Je demeure convaincu que ce Plan stratégique 2026-2030 sera mis en œuvre avec succès et constituera un levier majeur pour le financement des projets ambitieux du Gouvernement.

Jonas Aklesso DAOU

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

Depuis une décennie, l'Office togolais des recettes évolue dans une dynamique de Gestion axée sur les résultats, d'où l'élaboration et la mise en œuvre de ses plans stratégiques successifs, avec des résultats encourageants. Le Plan stratégique 2023-2025 a permis d'enregistrer un accroissement des recettes fiscales de 27,0% entre 2022 et 2024, témoignant du renforcement de la capacité institutionnelle de l'Office.

Parallèlement, des progrès significatifs ont été réalisés en matière d'immatriculation des contribuables, d'amélioration du taux de satisfaction globale et de facilitation des échanges. Cette performance est le fruit, d'une part, d'une digitalisation renforcée, d'une amélioration continue de la relation avec les usagers, d'un renforcement des capacités internes et d'autre part, de la volonté politique des plus hautes autorités du pays, des appuis techniques et financiers des différents partenaires et de la collaboration active des contribuables.

Dans une logique de continuité et de renforcement des acquis, le Plan stratégique 2026-2030 définit les orientations stratégiques et les réformes majeures pour les cinq (05) prochaines années. Il s'articule autour de quatre (04) priorités majeures : (i) la consolidation de la transformation digitale et de l'innovation ; (ii) le renforcement de la relation avec les usagers et la promotion du civisme fiscal ; (iii) l'amélioration de la gouvernance, le renforcement des capacités et la valorisation du capital humain ; et (iv) la gestion intégrée des risques et la mobilisation durable des recettes.

Je suis convaincu que la mise en œuvre efficace de ce plan nous permettra de bâtir une Administration fiscale de référence au service d'une économie dynamique et inclusive.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui, chaque jour, contribuent à l'avancement de notre institution, en l'occurrence les contribuables. Votre engagement est la clé de notre efficacité.

Ensemble, poursuivons la dynamique de faire de l'Office une référence en matière de qualité de service et un véritable moteur du développement économique et social du Togo.

Yawa Djigbodi TSEGAN

INTRODUCTION

L'Office togolais des recettes (OTR), depuis son opérationnalisation en 2014, s'est fortement engagé dans une dynamique de modernisation et d'optimisation de ses processus afin de remplir efficacement sa mission principale de mobilisation des ressources pour le financement des besoins nationaux. En une décennie, les recettes fiscales mobilisées au profit du budget de l'Etat ont plus que doublé, passant de 458,2 milliards de FCFA en 2014 à 1098,1 milliards de FCFA, soit une hausse de 139,6%. Le Taux de pression fiscale quant à lui est passé de 12,9% à 14,4% sur la même période. Les résultats encourageants obtenus ont été soutenus par diverses réformes.

En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du précédent Plan stratégique 2023-2025, la digitalisation des procédures, la modernisation du cadastre, le renforcement de la relation client, l'élargissement de l'assiette et le renforcement du contrôle, entre autres, ont été les principaux leviers qui ont soutenu l'ambition de l'Office affichée dans le cadre de la Feuille de route gouvernementale Togo 2025 de porter le Taux de pression fiscale hors exonération à 15% à fin 2025. Les recettes fiscales ont connu un accroissement de 27,0% à fin 2024 par rapport à leur niveau en 2022. Cet accroissement devrait se situer à 39,7%, fin 2025, selon les objectifs de mobilisation, ce qui témoigne d'une bonne performance dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2025.

Dans un contexte socio-économique en perpétuelle mutation et face aux défis de plus en plus croissants de mobilisation des ressources, l'Office doit maintenir la dynamique de réformes afin de consolider les acquis et mieux s'adapter au nouvel environnement économique national et international. Fidèle à sa politique de Gestion axée sur les résultats, l'Office a procédé à l'évaluation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2025 et s'est soumis à l'évaluation diagnostique de son organisation et ses opérations suivant la méthodologie TADAT en septembre 2025 afin d'identifier les principaux défis à considérer pour la définition des principales orientations pour le Plan stratégique 2026-2030. L'élaboration du présent Plan stratégique est aussi intervenue dans un environnement marqué par le passage à la V^{ème} République et la modification de la loi portant création de l'Office togolais des recettes qui renforce les organes de gouvernance pour une meilleure efficacité dans le pilotage de l'institution.

Le présent Plan stratégique 2026-2030 repose ainsi sur un diagnostic exhaustif, basé sur une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe de l'Office. Son élaboration a suivi une approche participative et inclusive, permettant de prendre en compte les préoccupations des acteurs et des parties prenantes concernés. Il décrit les actions identifiées afin d'offrir aux usagers des services de qualité répondant aux standards internationaux et de garantir une mobilisation durable des recettes pour le financement des besoins de l'Etat togolais. Les principales orientations pour les cinq (05) prochaines années s'organisent autour des quatre (4) axes stratégiques ci-après :

- Consolidation de la transformation digitale et de l'innovation ;

- Amélioration de la relation client et promotion du civisme fiscal ;
- Gouvernance, renforcement des capacités et valorisation du capital humain ;
- Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes.

La mise en œuvre de ce plan s'inscrit dans un contexte économique mondial marqué par des tensions commerciales. La croissance économique est estimée à 3,0% en 2026 et à 3,1% à l'horizon 2030 (FMI, octobre 2025). Au plan national, le contexte est marqué par le défi sécuritaire au nord du pays. La croissance économique quant à elle devrait se situer à 6,5% en 2026 et 7,1% en 2029 (DGEAE, octobre 2024). La mise en œuvre repose sur une planification rigoureuse des activités dans les plans opérationnels et sur un mécanisme de suivi efficace à travers des rapports périodiques et des évaluations.

Le présent document est structuré en six (06) principales parties. La première partie fixe les principes stratégiques. La deuxième décrit la démarche méthodologique suivie pour l'élaboration du présent plan. La troisième présente le bilan de la mise en œuvre du précédent plan stratégique. La quatrième partie expose les perspectives économiques ainsi que les principaux défis pour la période 2026-2030. Elle est suivie par les orientations stratégiques sur ladite période. Le document comporte, dans sa dernière partie, le mécanisme de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

I. PRINCIPES STRATEGIQUES

1.1. Missions

Conformément aux dispositions de la loi N° 2025-004 du 1^{er} avril 2025 modifiant et complétant la loi N° 2012-016 du 14 décembre 2012 portant création de l'OTR, l'Office a pour missions :

- (i) d'asseoir, de liquider et 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, de liquider et de recouvrer les impôts, taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales, conformément aux textes en vigueur ;
- (iii) de contribuer à la mise en œuvre de 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 fiscale et de coopérer à cette fin avec les pays étrangers ;
- (vii) d'accorder des exonérations fiscales et douanières conformément à la réglementation nationale, aux accords régionaux et internationaux ;
- (viii) de produire et de publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscale, douanière et toutes autres recettes ;
- (ix) d'exercer toutes autres missions relatives à la perception des recettes publiques, confiées par le gouvernement.

1.2. Vision

Pour la période 2026-30, l'Office ambitionne « *être une administration fiscale moderne, à l'avant-garde des standards internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo* ».

1.3. Valeurs fondamentales

L'OTR mène ses actions en s'appuyant sur les valeurs fondamentales suivantes :

▪ Professionnalisme

Le professionnalisme implique une bonne maîtrise par les agents de la réglementation. C'est également la recherche permanente de l'excellence au plan moral, éthique et professionnel. L'Office mène ses actions et opérations dans un esprit d'appartenance à un corps unique en privilégiant les intérêts communs dans un élan de solidarité et de collaboration.

L'OTR doit assurer un traitement équitable à tous. Il s'engage à appliquer la réglementation avec impartialité et objectivité.

▪ Innovation

L'Office se veut être à l'avant-garde de la modernisation et de la simplification des procédures et méthodes tout en restant à l'écoute des attentes des partenaires et usagers.

- **Partenariat**

Le contribuable est au cœur de la réussite des missions de l'Office. La qualité des services rendus et la satisfaction du contribuable, désormais considéré comme un partenaire, restent une priorité pour l'OTR.

- **Redevabilité**

L'intégrité et la transparence dans la gestion de l'Office permettront de gagner le respect et la confiance des partenaires et du public en général avec pour but ultime de parvenir à un Office exempt de corruption.

1.4. Caractéristiques du système fiscal du Togo

Le système fiscal¹ togolais repose sur un cadre juridique et institutionnel structuré inspiré des bonnes pratiques internationales, visant à mobiliser les recettes fiscales nécessaires au financement des politiques publiques et au développement économique. Sur le plan institutionnel, la mobilisation des recettes est la prérogative du Ministère en charge des finances au Togo. S'agissant des recettes fiscales, le Ministère en charge des finances s'appuie sur deux (02) principales institutions : l'Unité de politique fiscale (UPF) et l'Office togolais des recettes (OTR).

L'Unité de politique fiscale (UPF) a pour principale mission la définition et le suivi de la politique fiscale. L'Office togolais des recettes (OTR), avec un statut d'établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion administrative et financière, a essentiellement pour mission la collecte des impôts, droits et taxes pour le compte du budget de l'Etat et des collectivités territoriales. Au sein de l'Office, la fiscalité de porte est gérée par le Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI) et celle intérieure par le Commissariat des impôts (CI).

Le cadre juridique est meublé par plusieurs textes législatifs et réglementaires qui encadrent la mobilisation des ressources fiscales. Au niveau national, le cadre fiscal légal est constitué principalement du Code général des impôts (CGI), du Livre des procédures fiscales (LPF), du Code des douanes national (CDN), des lois de finances, du Code foncier et domanial, du statut des zones franches, du Code des investissements, du Code minier, des conventions particulières, des conventions minières, des Accords de siège, etc. Au niveau communautaire (UEMOA et CEDEAO), des directives, règlements et décisions communautaires fiscales, le Code des douanes communautaire, le Tarif extérieur commun (TEC) de la CEDEAO, l'Accord sur la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), entre autres, régissent la mobilisation des recettes fiscales. Au niveau international, le cadre juridique est constitué, entre autres, du Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH 2022), de la Convention de Kyoto révisée (CKR), de la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques et consulaires, de la Convention de Chicago, de l'Accord de Florence et son

¹ Selon l'OCDE, un système fiscal est l'ensemble des règles, institutions et mécanismes qui régissent l'administration et la perception des impôts et taxes dans un pays

Protocole de Nairobi ainsi que des autres Accords bilatéraux et multilatéraux, des traités et conventions de non double imposition.

Le système fiscal togolais est déclaratif auto-liquidé. Il a été simplifié avec une réduction substantielle du nombre d'impôts, droits et taxes dès l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019 du nouveau Code général des impôts et du Livre de procédures fiscales. La fiscalité est organisée en impôts directs et indirects dont les principaux sont :

- impôts et taxes directs : l'Impôt sur les sociétés (IS), l'Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), la Taxe sur les véhicules à moteur (TVM), la Patente, la Taxe sur les plus-values de cession à titre onéreux, la Taxe foncière ;
- impôts et taxes indirects : la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), la Taxe sur les activités financières (TAF), la Taxe sur les conventions d'assurance, le Droit de douane (DD) et les droits d'accises.

Dans le cadre de la gestion opérationnelle, le système fiscal est marqué par une segmentation des contribuables en fonction de leur taille² comme suit :

- les grandes entreprises sont gérées par la Direction des grandes entreprises (DGE) ;
- les moyennes entreprises relèvent de la Direction des moyennes entreprises et de l'enregistrement (DMEE) ;
- les petites entreprises sont encadrées par les Directions des opérations fiscales.

Au plan de la coopération fiscale internationale, le Togo a adhéré à différents cadres comme le WATAF, l'ATAF, le CREDAF, l'OMD, le Cadre inclusif, le Forum mondial, etc... A ce titre, le Togo a signé la Convention multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale (MAAC) en vue de l'échange automatique d'informations sur les comptes financiers et se prépare à un début d'échanges automatiques en 2027.

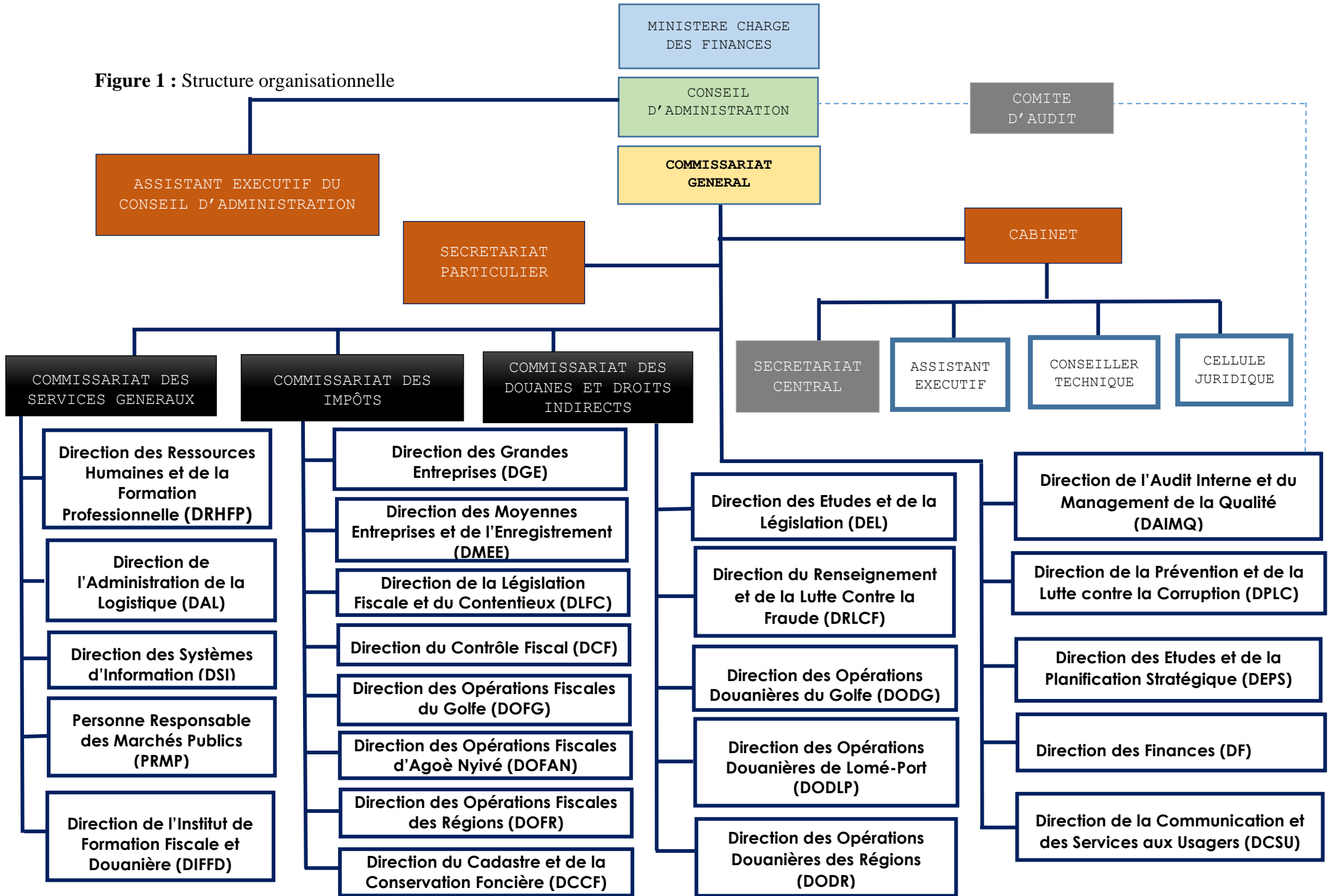
1.5. Structure organisationnelle de l'OTR

Placé sous l'autorité du Ministère en charge des finances, l'Office dispose d'une structure organisationnelle avec des instances décisionnelles permettant de répondre aux missions assignées.

Le nouvel organigramme découle de la loi N° 2025-004 du 1^{er} avril 2025 portant modification de la loi créant l'OTR et de la décision N° 088/2024/OTR/CG/CSG/CI/CDDI du 21 mars 2024 portant réorganisation des subdivisions et services de l'Office et se présente comme suit :

² Petites entreprises : Chiffre d'affaires (CA) strictement inférieur à 60 millions
Moyennes entreprises : CA compris entre 60 millions et 1 milliard de FCFA
Grandes entreprises : CA supérieur à 1 milliard de FCFA

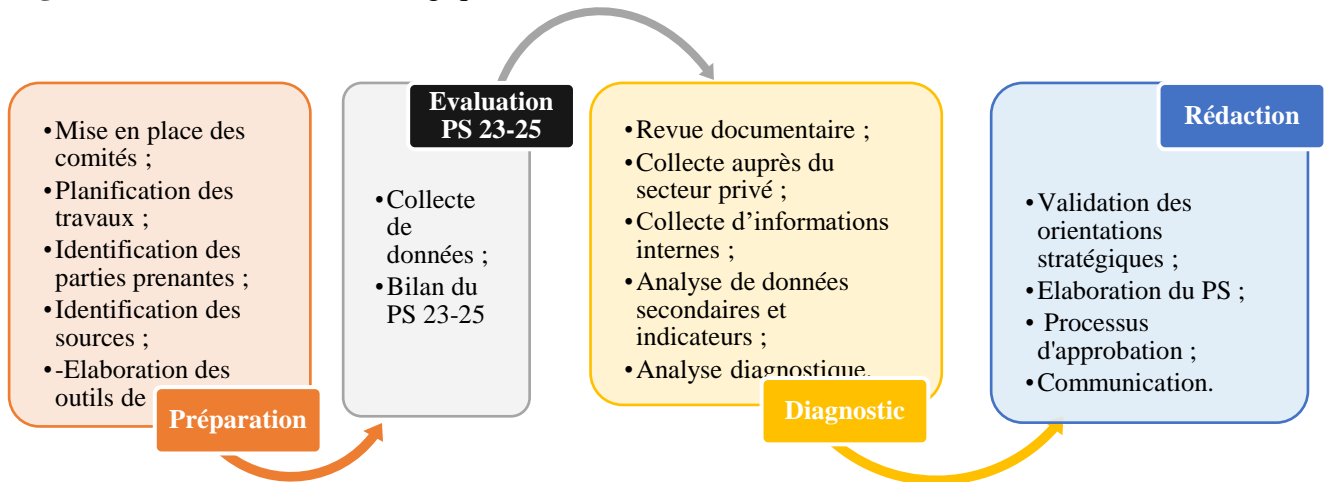
Figure 1 : Structure organisationnelle



II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'élaboration du PS 2026-2030 a suivi les quatre (04) grandes phases schématisées ci-après :

Figure 2 : Démarche méthodologique



✚ Phase de préparation de la mission

Dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2026-2030, des comités de pilotage et technique ont été mis en place par la décision N° 161/2025/OTR/CG du 4 août 2025 avec des missions spécifiques.

Les premières tâches du comité ont consisté en une planification détaillée des interventions afin de baliser les différentes phases du processus et d'établir un calendrier de travail. Parallèlement, l'identification des parties prenantes internes et externes a été réalisée afin d'assurer une large concertation. Enfin, un travail d'identification des sources d'informations a permis de recenser les documents de référence, les données d'intérêt ainsi que les rapports sectoriels pertinents. À cette fin, des outils de collecte (guides d'entretien, questionnaires, grilles d'analyse) spécifiques aux différentes parties prenantes ont été élaborés.

La Direction des études et de la planification stratégique a assuré la coordination technique des travaux, en étroite collaboration avec les comités ad hoc.

✚ Evaluation du PS 2023-2025

L'évaluation du Plan stratégique 2023-2025 a permis de mesurer les progrès réalisés au cours des trois (03) dernières années afin d'en tirer les leçons utiles pour la structuration du présent Plan stratégique. Elle a porté sur l'analyse des actions mises en œuvre, en examinant leurs effets et leur impact au regard des objectifs initialement définis dans le cadre logique.

Réalisation du diagnostic

▪ **Revue documentaire**

La première phase de collecte d'informations a consisté en une revue documentaire. Elle a porté sur l'exploitation de divers documents parmi lesquels la cartographie des risques, les différents rapports d'activités de l'OTR, le rapport de l'auto-évaluation TADAT 2025, le rapport d'évaluation du PS 2023-2025, les rapports des différentes études réalisées par l'Office et d'autres institutions nationales ou internationales en lien avec l'activité économique et la fiscalité, les rapports des missions d'assistance technique. La liste des documents exploités est présentée à l'annexe 3.

▪ **Collecte d'informations**

En vue d'enrichir l'analyse diagnostique et d'assurer une approche hautement participative, une enquête a été réalisée auprès de tous les services de l'Office, des groupements professionnels ainsi que des principales associations du secteur privé et de la société civile. Le but de cette enquête est de recueillir la perception des acteurs internes et externes sur les activités et le fonctionnement de l'Office, ainsi que la qualité des procédures et services. La collecte a porté également sur les principales attentes et recommandations des parties prenantes.

▪ **Analyse SWOT**

L'exploitation des documents et des données issues de l'enquête complétées par les analyses du comité technique a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'Office ainsi que les opportunités et les menaces (Tableaux 2 et 3).

▪ **Analyse PESTEL**

L'analyse de l'environnement politique actuel avec les questions sécuritaires, couplée à l'analyse de l'environnement économique, socioculturel, technologique, écologique et légal a été réalisée afin de rendre le diagnostic plus exhaustif. Les différents questionnaires renseignés par les acteurs internes et externes de l'Office ont pris en compte les différents points de cette analyse. Elle aide à anticiper les évolutions de l'environnement et à ajuster les priorités stratégiques en conséquence.

▪ **Analyse des parties prenantes**

L'analyse des parties prenantes a pour objectif d'identifier l'ensemble des acteurs qui interviennent ou sont concernés par les activités de l'Office togolais des recettes (OTR), d'évaluer leurs attentes, leurs niveaux d'influence, ainsi que leur degré d'intérêt vis-à-vis de l'Office. Cette démarche permet de mieux comprendre les dynamiques relationnelles et d'orienter les stratégies de communication et de collaboration.

Définition des orientations stratégiques et élaboration du PS

Sur la base du diagnostic réalisé, les principales orientations stratégiques ont été identifiées. Celles-ci ont été soumises au comité de pilotage et présentées en séminaire de management pour amélioration. Le document complet du Plan stratégique a ensuite été proposé par le comité technique sur la base des orientations retenues.

Processus de validation et publication du PS 2026-2030

Le Plan stratégique 2026-2030 rédigé a suivi un processus structuré de validation. Il est d'abord partagé à tous les services pour amendement, soumis au Comité de direction pour validation, puis transmis au Conseil d'administration pour adoption. A l'issue de ce processus, le document approuvé par le Ministre en charge des finances est diffusé à tout le personnel et publié sur le site web de l'Office.

III. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2023-2025

3.1. Contexte économique international et national (2023-2025)

L'Office a poursuivi, à travers le Plan stratégique 2023-2025, son ambition d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du pays, tout en consolidant l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux contribuables. La mise en œuvre de ce plan s'est déroulée dans un contexte économique international et national marqué par des incertitudes et des crises.

Sur le plan international, la croissance au niveau mondial s'est établie à 3,5% en 2023. Cependant, en 2024, elle a légèrement ralenti pour atteindre 3,3% traduisant une croissance plus ou moins stable de l'économie mondiale. En 2025, elle devrait continuer à baisser et s'établirait à 2,8%. Parallèlement, l'inflation au niveau mondial a connu une baisse sur la période, passant de 6,7% en 2023 à 5,8% en 2024 et s'établirait à 4,2% en 2025.

Le commerce mondial a connu une croissance de 3,8% en 2024 contre 1,0% en 2023. Il devrait connaître une baisse de 2,1 points de pourcentage en s'établissant à 1,7% en 2025 selon les perspectives économiques d'avril 2025 du Fonds monétaire international (FMI).

Sur le plan national, l'économie togolaise a connu une décélération en 2024 avec un taux de croissance de 8,6% en 2024 contre 10,0% en 2023. En 2025, la croissance devrait connaître une stabilité par rapport à 2024 en se maintenant au même niveau de 8,6%. S'agissant de l'inflation, elle a connu en 2024 une progression modérée de 1,2%³ par rapport à son niveau en 2023.

Concernant le commerce extérieur, les importations ont connu une évolution en dents de scie passant de 1,2% en 2023 à 7,1% en 2024 et devraient baisser en 2025 pour se chiffrer à 4,0%. Les exportations, quant à elles, devraient évoluer dans la même dynamique, avec un taux de 9,2% en 2024 contre 4,1% en 2023 et devraient redescendre en 2025 à 4,5%⁴.

3.2. Evaluation du Plan stratégique 2023-2025

Le Plan stratégique 2023-2025 de l'OTR s'articule autour de quatre (04) axes majeurs que sont : (i) mobilisation des recettes fiscales et douanières ; (ii) modernisation du cadastre et de la conservation foncière ; (iii) renforcement de la relation client et (iv) modernisation et renforcement des capacités.

Au terme de la période d'exécution, des avancées significatives ont été enregistrées, tant en matière de mobilisation des recettes que dans la mise en œuvre des réformes.

En termes de mobilisation des recettes fiscales, le Taux de pression fiscale a maintenu sa progression, en passant de 13,9% en 2022 à 14,4% en 2024, soit une croissance de 0,5 point de pourcentage. Cette évolution positive permet de rester optimiste pour l'atteinte de la cible de 15% fixée par la Feuille de route gouvernementale, Togo 2025.

³ INSEED Togo, INHPC, décembre 2024

⁴ DGEAE, octobre 2024

La contribution des impôts fonciers à la mobilisation des recettes fiscales connaît également une amélioration, passant de 0,5% en 2022 à 0,7% en 2024, soit un gain de 0,2 point de pourcentage, pour une cible de 1% à l’horizon 2025.

Tableau 1 : Suivi du cadre logique du Plan stratégique 2023-2025

Chaine des résultats		Indicateurs objectivement vérifiables			Réalisation 2024 ⁵
		Intitulés	Référence (2022)	Cible 2025	
IMPACTS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,9%	15,0%	14,4%
		Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	1,0%	0,7%
EFFETS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux d’accroissement des recettes fiscales	NA	40,9%	27,0%
		Part des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	16,0%	19,8%
		Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	3,2%	6,0%	6,6%
	Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d’un plan cadastral fiable	7,7%	100%	38,5%
		Proportion des chefs-lieux des régions de l’intérieur du pays disposant d’un plan cadastral fiable	0,0%	100%	0,0%
		Proportion des titres fonciers produits numériquement	0,0%	25,0%	10,6%
	La relation entre l’OTR et les contribuables est renforcée	Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l’OTR	64,9% ⁶	70,0%	80,6% ⁷
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	89,9%	95,0%	81,5%
	La modernisation et la gouvernance de l’Office sont renforcées	Nombre de certifications obtenues	0	4	0
		Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés	37,5%	80,0%	39,1%
Nombre d’instances de coordination et de gestion renouvelées		0	3	0	
Taux d’exécution du plan IT triennal		N/A	70,0%	52%	

Source : OTR

Axe 1 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières

La mise en œuvre de cet axe est évaluée par trois (03) indicateurs d’effets suivants : le taux d’accroissement des recettes fiscales qui a atteint 27% en 2024 pour 40,9% attendus en 2025. Le deuxième indicateur est relatif à la part des recettes non liquides dans les recettes fiscales. Elle a atteint 19,8% en 2024 contre 17,8% en 2022. Le troisième indicateur de cet axe relatif au rendement des actions de contrôle a atteint un taux de 6,6% en 2024 contre 3,2% en 2022.

Ces résultats ont été soutenus par la mise en œuvre de plusieurs réformes. La réalisation de l’étude sur la fiscalisation du secteur informel, les études des écarts fiscaux ainsi que des enquêtes foncières dans certaines communes du Grand-Lomé ont contribué à l’élargissement

⁵ Ces données sont provisoires et seront actualisées avec les chiffres de 2025

⁶ Ce chiffre est issu de l’enquête de satisfaction de 2021

⁷ Ce chiffre est issu de la nouvelle enquête de satisfaction réalisée en 2024

de l'assiette fiscale. L'opérationnalisation du GUDEF, le renforcement des capacités des vérificateurs, la mise en place d'un système d'évaluation technique des vérificateurs, l'extension du Code de spécifications tarifaire, le déploiement de la version mobile du Système de suivi électronique du transit, la mise en place d'une cellule des données miroir, le renforcement des contrôles en entreprise, ainsi que l'interconnexion entre les systèmes d'information de l'OTR et de l'Union postale universelle (UPU) ont contribué à l'amélioration du rendement du contrôle fiscal et douanier. Toutefois, la maîtrise du fichier des contribuables, la fiscalisation effective du secteur numérique et de l'informel ainsi que le renforcement de la mobilisation des impôts fonciers restent des défis majeurs pour l'Office.

Axe 2 : Modernisation du cadastre et de la conservation foncière

L'évaluation de la modernisation du cadastre et de la conservation passe par les indicateurs d'effet suivants : (i) Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable ; (ii) Proportion des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable et (iii) Proportion des titres fonciers produits numériquement. Le premier indicateur a atteint une proportion de 38,5% en 2024 contre 7,7% en 2022. Quant au deuxième indicateur, il n'a pas évolué au cours de la période du plan stratégique faute de financement. La production numérique des titres fonciers a démarré et est évalué à 10,6% en 2024 pour une cible de 25% en fin de période.

La mise en œuvre du plan stratégique 2023-2025 a permis de renforcer la modernisation du cadastre et de la conservation foncière à travers plusieurs réformes et initiatives à l'instar de :

- l'apurement du stock de dossiers en attente de bornage contradictoire ;
- la mise en place du numéro unique parcellaire ;
- la réalisation des enquêtes foncières dans certaines communes du Grand Lomé ;
- le déploiement du système de production numérique des titres fonciers ;
- la réalisation d'une étude sur les méthodes simplifiées d'évaluation des immeubles ;
- le géo-référencement des anciens titres fonciers ;
- la validation des valeurs vénales des immeubles avec quasiment toutes les communes ;
- etc.

Ces réformes ont permis d'améliorer significativement la célérité dans la délivrance des différents documents fonciers, les délais observés étant nettement inférieurs aux délais réglementaires, tout en fiabilisant la base de données cadastrales et en optimisant la collecte des impôts fonciers. Elles ont également contribué à moderniser le processus de délivrance des titres fonciers et d'en accroître la production.

Cependant, quelques contraintes demeurent et freinent quelque peu la dynamique engagée notamment la lenteur dans la réalisation des enquêtes foncières, l'insuffisance de moyens logistiques et du personnel.

Axe 3 : Renforcement de la relation client

L'Office a poursuivi, au titre du Plan stratégique 2023-2025, des actions soutenues en vue de renforcer la relation de confiance avec les contribuables et d'améliorer la qualité des services aux usagers. Deux (02) indicateurs d'effet ont été identifiés pour évaluer cet axe : le taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR, qui en 2024, a atteint un niveau

encourageant de 80,6% contre un niveau de 64,9% en 2022 ; le second indicateur relatif au taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base, quant à lui, a connu une chute de (9,3%) en passant de 89,9% en 2022 à 81,5% en 2024.

Des campagnes de sensibilisation et de formation autour du Cadre de partenariat privilégié (CPP) ont été menées afin de promouvoir ces dispositifs incitatifs. Ces actions ont permis une augmentation du nombre d'adhésions au CPP, passé de cinq (5) à neuf (9) sur la période.

Sur le plan juridique, l'OTR a renforcé la sécurité juridique des contribuables à travers l'opérationnalisation de la Commission administrative de recours, concrétisée par la signature de l'arrêté N° 012/MEF/SG/OTR/CG. Par ailleurs, 52 rescrits fiscaux ont été émis sur la période, contribuant à améliorer la compréhension et la prévisibilité de la législation fiscale.

Dans la dynamique de modernisation, l'Office a renforcé la digitalisation de ses services en améliorant significativement l'accessibilité et la réactivité ainsi que la qualité des services rendus aux contribuables. Plusieurs plateformes ont été déployées ou consolidées, notamment celles dédiées à la création et la consultation en ligne du Numéro d'identification fiscale (NIF), au dépôt électronique des états financiers via le GUEDEF, au paiement mobile de la Taxe sur les véhicules à moteur (TVM), ainsi qu'au traitement électronique des demandes douanières.

Ces innovations se sont accompagnées d'un renforcement de la communication digitale, marqué par une forte croissance de l'audience sur les réseaux sociaux et le lancement de nouveaux canaux (TikTok et Telegram).

Sur la période, plus de 376 000 actes fiscaux ont été délivrés et un centre de contacts moderne a été opérationnalisé avec un taux de traitement de 80% des appels en moins de six (06) minutes et un taux de satisfaction des usagers estimé à 80,6% en 2024.

Axe 4 : Modernisation et renforcement des capacités

Au cours de la période de mise en œuvre du PS, l'OTR a procédé à une réorganisation de ces services dans une dynamique d'amélioration de la performance institutionnelle. Les audits réalisés sur les systèmes d'information et les processus stratégiques témoignent de la volonté de renforcer la gouvernance de l'Office.

La modernisation technologique s'est également distinguée comme un axe prioritaire, matérialisée par le déploiement du nouveau système de gestion des impôts à tous les segments de contribuables, l'opérationnalisation du GUEDEF, l'interconnexion des systèmes informatiques avec plusieurs partenaires institutionnels, entre autres.

Sur le plan du management de la qualité et des risques, l'OTR a adopté une approche systémique fondée sur la cartographie des risques fiscaux et douaniers et la sensibilisation du personnel aux principes du Système de management de la qualité (SMQ).

Le renforcement des capacités logistiques s'est également poursuivi à travers l'amélioration des infrastructures, la modernisation des équipements et la création d'un environnement de travail plus performant et sécurisé.

Enfin, l'Office a poursuivi ses investissements dans le capital humain, à travers le recrutement ciblé, les promotions, la formation continue et d'autres actions en faveur du personnel.

En conséquence, au titre des effets, la proportion de directions disposant de manuels de procédures validés est de 39,1% en 2024 et le taux d'exécution du plan IT triennal est estimé à

52%. Pour les indicateurs d'effet relatifs à l'obtention de certifications et au renouvellement des instances de coordination et de gestion, aucune avancée notable n'a été enregistrée sur la période.

3.3. Analyse des autres indicateurs de performance et de gestion

Dépenses fiscales

Les dépenses fiscales ont légèrement augmenté, passant de 2,3% à 2,7% du PIB, sous l'effet de la multiplication des exonérations sectorielles et des incitations à l'investissement. Cette tendance pèse sur le rendement global du système fiscal et souligne la nécessité de la rationalisation de ces mesures dérogatoires.

Commerce extérieur

Les importations en valeur ont enregistré une croissance de 5,9%, soutenue par la reprise de la demande intérieure, tandis que les exportations ont progressé plus rapidement (9,2%), traduisant une amélioration des performances à l'export, bien que concentrées sur un nombre limité de produits primaires. Cette évolution contribue à réduire le déficit commercial, mais son impact sur les recettes douanières demeure limité, les exportations étant faiblement taxées.

Indicateurs d'efficacité et de satisfaction

Le ratio C-eficiency de la TVA, indicateur du rendement effectif de la taxe par rapport à son potentiel théorique au taux standard, s'établit à 50,0% en 2023 puis à 49,8% en 2024, traduisant une quasi-stagnation du rendement global. Cette évolution montre que, malgré les réformes engagées, la productivité de la TVA demeure inférieure à son potentiel.

Ce niveau de performance reflète la persistance d'un écart significatif entre la base théorique et les recettes effectivement perçues. En pratique, près de la moitié de la valeur ajoutée taxable échappe à la collecte effective, en raison des exonérations multiples, des fraudes et fausses déclarations, des retards de remboursement de crédits de TVA, ainsi que l'absence d'un système de facturation électronique.

L'écart fiscal de TVA, estimé à 50,2% en 2024, confirme cette sous-performance. Ce niveau met en lumière la nécessité d'un renforcement de la discipline déclarative, d'une meilleure évaluation des régimes dérogatoires et d'une intensification des contrôles ciblés, notamment dans les secteurs à risque élevé.

À moyen terme, l'amélioration du ratio C-eficiency passera par une intégration complète de la facturation électronique, une meilleure effectivité de l'interconnexion entre les systèmes fiscaux et douaniers et une évaluation régulière des dépenses fiscales afin d'optimiser le rendement de la TVA.

Fichier des contribuables et dynamisme économique

Le fichier des contribuables actifs s'est contracté de 6,7% entre 2022 et 2024, en dépit des efforts de formalisation des petites entreprises. Cette baisse s'expliquerait principalement par une gestion rigoureuse des critères d'inactivité et la faible pérennité des microentreprises. Le chiffre d'affaires global déclaré par les entreprises relevant du régime réel avec TVA a

progressé de 19,9% en 2023, traduisant une forte reprise de l'activité économique après la période post-crise, puis de seulement 1,6% en 2024, en raison notamment d'une baisse de la production industrielle. Cette décélération s'explique également par la hausse des coûts de production, qui a conduit certaines entreprises à ajuster leurs déclarations. Malgré cette évolution contrastée, le chiffre d'affaires demeure supérieur à celui de 2022, témoignant d'une résilience globale du tissu économique.

En somme, la période 2022-2024 se caractérise par une amélioration globale des performances fiscales, soutenue par la digitalisation, les efforts de formalisation et la croissance de l'activité économique. Cependant, les dépenses fiscales élevées, la sous-performance de la TVA et la détérioration de la régularité déclarative continuent de limiter l'efficacité budgétaire. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour consolider la discipline fiscale, rationaliser les mesures dérogatoires et renforcer la transparence dans la gestion des recettes publiques.

IV. PERSPECTIVES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE POUR LA PERIODE 2026-2030

4.1. Perspectives économiques pour la période 2026-2030

L'analyse des agrégats macroéconomiques a été réalisée aussi bien au plan mondial que national.

4.1.1. Perspectives économiques internationales⁸

L'économie mondiale devrait connaître un accroissement faible sur la période 2026-2030 avec une hausse de 0,1 point de pourcentage passant de 3,0% en 2026 à 3,1% en 2030. Cette légère hausse projetée pour les cinq (05) prochaines années pourrait être expliquée par les incertitudes liées aux droits de douane, des tensions géopolitiques grandissantes, des déficits budgétaires et l'accroissement de l'aversion au risque. Au niveau mondial, l'inflation globale devrait baisser sur la période passant de 3,6% en 2026 à 3,2% en 2030. Cette amélioration générale masque des différences marquées entre les pays. Dans les pays avancés, le taux d'inflation resterait stable à 2% sur la période pendant que dans les pays émergents et pays en développement, il devrait baisser de 0,8 point de pourcentage passant de 4,6% en 2026 à 3,8% en 2030.

Le commerce international devrait croître de 0,8 point de pourcentage entre 2025 et 2026 passant de 1,7% en 2025 et 2,5% en 2026.

La croissance en Afrique subsaharienne connaîtrait une stabilité sur la période avec un taux de 4,5% en 2026 et 4,6% en 2030. Cette stabilité serait imputable aux turbulences de la conjoncture mondiale, illustrées par la baisse de la demande extérieure, la faiblesse des cours des produits de base et le resserrement des conditions financières avec une dégradation plus marquée des perspectives des exportations de produits de base surtout vers les Etats-Unis. Dans l'UEMOA, la croissance baisserait en 2026 en glissement annuel en s'établissant à 5,7% contre 6,3% en 2025. La baisse de la croissance économique serait moins importante dans la CEDEAO avec une baisse attendue de 0,1 point de pourcentage passant de 4,1% en 2025 à 4,0% en 2026⁹.

4.1.2. Perspectives économiques nationales

L'économie nationale devrait connaître un taux de croissance du PIB nominal de 7,6% en 2026 avec une hausse continue jusqu'en 2029 où le taux de croissance devrait se situer à 8,1%¹⁰ en 2029. La hausse du taux de croissance sur la période devrait être portée par les secteurs « agriculture » (+0,9 point de pourcentage), « transport et entreposage » (0,7 point de pourcentage), « information et communication » (+0,5 point de pourcentage), « activités immobilières » (+0,5 point de pourcentage), « le commerce » (+0,4 point de pourcentage) et « activités d'administration publiques » (+0,4 point de pourcentage).

Au niveau du commerce international, le taux de croissance des importations devrait connaître une baisse continue sur la période 2026-2029 passant de 6,6% en 2026 à 4,6% en 2029, soit

⁸ Les statistiques analysées proviennent des perspectives économiques mondiales du FMI d'Avril 2025

⁹ Les données qui ne sont analysées que pour 2026 sont dû au fait de la non disponibilité des projections en 2023

¹⁰ Cadrage, septembre 2024

une baisse de 2 points de pourcentage. Pendant ce temps, les exportations devraient croître sur la même période passant de 5,1% en 2026 à 6,7% en 2029. La situation de la balance des paiements connaîtrait une dégradation continue sur la période sous revue. Toutefois, rapporté au PIB, le solde balance courante reste négatif mais avec une amélioration sur période passant de -2,7% en 2026 à -2,4% en 2029.

Au niveau de la demande, la consommation finale connaîtrait également une baisse sur toute la période passant d'un taux de 7,6% en 2026 à 6,9% en 2029. Cette baisse est la combinaison de la baisse de la consommation privée sur la période et une hausse de la consommation publique. S'agissant du taux d'inflation moyen, il devrait suivre une tendance en dents de scie passant de 2,2% en 2026 à 1,8% en 2027 avant de repartir à la hausse en 2028 où il devrait se chiffrer à 2,3%. La situation des finances publiques sur la période devrait connaître une amélioration sur la période 2026-2029 avec un déficit budgétaire qui devrait passer de (-3,0%) en 2026 à (-2,3%) en 2029. L'encours de la dette publique rapportée au PIB devrait s'améliorer sur la période 2026-2029 avec un encours de la dette rapporté au PIB de 64,8% en 2026 contre 56,0% en 2029.

4.2. ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE L'OTR

L'analyse diagnostique de l'Office a été réalisée sous l'angle des trois (03) domaines ci-après :

4.2.1. Synthèse du diagnostic de l'environnement interne

Tableau 2 : Analyse des faiblesses

Domaines	Insuffisances identifiées	Impacts potentiels
Mobilisation des recettes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés de fiscalisation efficace de certaines niches fiscales (numérique, foncier, DA, particuliers, informel) ; ▪ Erosion de la base imposable en raison de la forte croissance des dépenses fiscales et des déductions ; ▪ Assiette fiscale déséquilibrée avec la forte concentration des recettes sur un nombre limité de contribuables ; ▪ Performance des systèmes de gestion perfectible ; ▪ Rendement des contrôles fiscaux et douaniers perfectible (gouvernance non holistique de l'analyse risque, insuffisance des sources de données tierces, automatisation incomplète, faible taux de couverture, manque de spécialisation, efficacité limitée des outils de contrôle) ; ▪ Inexistence d'une stratégie de pilotage du recouvrement ; ▪ Faible recouvrement des RAR suite aux contentieux ; ▪ Adoption par certains services de pratiques visant la réalisation des prévisions annuelles au détriment de la pérennisation ; ▪ Détection de cas d'application non harmonieuse des procédures fiscales ou de concurrence entre services générant des inefficiences ; ▪ Sous-exploitation des avantages liés aux programmes d'échanges de renseignements à des fins fiscales et douanières ; 	<p>Compromission de la durabilité des performances ;</p> <p>Perte de recettes fiscales ;</p> <p>Risques élevés de fraude et d'évasion ;</p> <p>Faible équité fiscale.</p>

Domaines	Insuffisances identifiées	Impacts potentiels
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés de localisation de certaines entreprises ; ▪ Dispositif de déclarations pré-remplies peu fourni. 	
Relation avec les contribuables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gouvernance du civisme fiscal perfectible (stratégie, charte, suivi de la satisfaction, etc.) ; ▪ Faible adhésion des contribuables à certains programmes ; ▪ Lenteur dans la délivrance de certains services (remboursement de TVA, contentieux, actes fiscaux etc.) ; ▪ Faible visibilité des mécanismes de recours administratifs et lisibilité limitée des processus décisionnels ; ▪ Bugs de certains services offerts aux usagers ; ▪ Faible visibilité des procédures de recours administratif ; ▪ Recours limité au paiement en ligne des impôts de base ; ▪ Non alignement systématique de la communication sur les besoins des contribuables ; ▪ Civisme fiscal insuffisamment ancré ; ▪ Faible coordination entre les institutions impliquées dans la facilitation des échanges ; ▪ Retard dans la mise en œuvre des normes et cadres internationaux (SAFE, OEA, directives, etc.) 	<p>Freins à l'engagement des contribuables et la mobilisation des recettes ;</p> <p>Baisse du niveau de confiance et du civisme fiscal ;</p> <p>Moindre utilisation des services numériques ;</p> <p>Frein à la compétitivité et à la conformité volontaire.</p>
Informatique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre de services numériques limitée et non centralisée ; ▪ Dysfonctionnements de certains outils applicatifs ; ▪ Inexistence d'une politique de gouvernance et de gestion des données ; ▪ Faible ancrage de la culture de cybersécurité dans le personnel ; ▪ Gouvernance du système d'information perfectible ; ▪ Intégration insuffisante des technologies émergentes ; ▪ Vétusté de certaines infrastructures système et réseau prioritaires ; ▪ Interopérabilité limitée des systèmes. 	<p>Interruption des services numériques ;</p> <p>Baisse d'efficacité et d'attractivité ;</p> <p>Frein à la transformation digitale.</p>
Foncier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexité et lenteur dans la délivrance des titres fonciers ; ▪ Couverture insuffisante du territoire national par le plan cadastral ; ▪ Système d'information foncière incomplet et non intégré ; ▪ Existence de titres fonciers non géoréférencés ; ▪ Cadre législatif et réglementaire complexe et incomplet. 	<p>Retards dans la délivrance des services ;</p> <p>Perte de confiance des usagers ;</p> <p>Litiges fonciers.</p>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implémentation insuffisante du SMQ ; ▪ Nécessité de renforcer la coopération et le partenariat ; ▪ Nécessité de renforcer les instances de coordination et de gestion ; ▪ Cadre législatif et réglementaire incomplet et perfectible ; ▪ Inexistence d'une charte de gestion des informateurs ; 	<p>Perte de performance institutionnelle et faible résilience ;</p> <p>Risque d'inefficacité durable des réformes ;</p>

Domaines	Insuffisances identifiées	Impacts potentiels
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de gouvernance interne perfectible (organes à renforcer, manuels non validés, suivi des plans d'atténuation etc.) ; ▪ Communication interne améliorable. 	Difficulté d'alignement sur les standards internationaux.
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes budgétaires persistantes (dotation budgétaire non liée aux objectifs et insuffisante pour le fonctionnement optimal) ; ▪ Vétusté et capacité d'accueil insuffisante de certains bâtiments ; ▪ Couverture insuffisante des besoins en mobilité ; ▪ Faible satisfaction des requêtes logistiques ; ▪ Non adoption des outils stratégiques de gestion des RH ; ▪ Effectif insuffisant en quantité et en qualité à certains postes ; ▪ Culture d'entreprise insuffisamment ancrée. ▪ Insuffisance d'équipements de protection pour certaines fonctions 	Inefficacité opérationnelle

Source : OTR

4.2.2. Synthèse du diagnostic de l'environnement externe

Tableau 3 : Analyse PESTEL

Rubriques	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité politique relative du Togo ▪ Engagement affirmé de l'État en faveur de la modernisation administrative ▪ Existence de stratégies et programmes nationaux de développement avec un accent sur la mobilisation des recettes ▪ Volonté politique de réduire la dépendance à l'aide extérieure. ▪ Désignation de l'OTR comme Opérateur de services essentiels (OSE) ▪ Soutien gouvernemental à la cybersécurité ▪ Existence de l'Unité de politique fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occurrence de tensions sociales ; ▪ Insécurité dans le nord du pays et porosité des frontières ; ▪ Conflits de compétences entre structures publiques et lenteur dans l'adoption des textes fiscaux et réglementaires ; ▪ Conflits géopolitiques mondiaux ; ▪ Instabilité institutionnelle en raison de la création de l'ANDF.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance économique modérée mais soutenue dans des secteurs porteurs ▪ Dynamisme des investissements privés (+48% entre 2020 et 2024) ▪ Code des investissements attractifs ▪ Existence d'un Port en eau profonde ▪ Intégration régionale (CEDEAO, ZLECAF) offrant de nouvelles perspectives ▪ Bancarisation croissante facilitant la traçabilité financière. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prépondérance du secteur informel ; ▪ Concurrence accrue des ports voisins ; ▪ Perte potentielle liée aux accords de libre-échange et aux exonérations multiples ; ▪ Optimisation fiscale agressive et prix de transfert non maîtrisés.

Rubriques	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Population jeune, dynamique et de plus en plus connectée ▪ Taux de scolarisation élevé (94%) favorisant l'adoption du numérique et la culture fiscale ▪ Implication croissante des médias et des associations dans la sensibilisation ▪ Décentralisation favorisant un meilleur accès à l'information locale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible culture du paiement de l'impôt ; ▪ Méfiance envers l'administration fiscale ; ▪ Faible culture comptable dans les TPME ; ▪ Campagnes de désinformation sur les réseaux sociaux ; ▪ Réticence sociale à soutenir les actions de lutte contre la fraude et la contrebande.
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte impulsion gouvernementale pour la digitalisation des services publics ▪ Existence de l'ANCy ▪ Extension rapide de la couverture Internet fixe et mobile ▪ Existence des paiements électroniques et du mobile money pour le recouvrement digital. ▪ Emergence de technologies nouvelles (Big Data, IA, analyse prédictive etc.) ▪ Partenariats techniques internationaux (OMD, FMI, Banque mondiale, OCDE, GIZ) pour la modernisation du SI et la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques de cyberattaques ; ▪ Instabilité du courant électrique et de la connexion internet ; ▪ Dépendance à des fournisseurs de services technologiques souvent monopolistiques ; ▪ Difficultés d'appropriation du numérique par certains contribuables. ▪
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement du Togo dans des initiatives de durabilité et de tarification du carbone ; ▪ Disponibilité de cadres régionaux pour la fiscalité environnementale et la régulation des transports ; ▪ Intégration des dimensions environnementales dans les régimes fiscaux incitatifs et d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible intégration des aspects environnementaux dans la fiscalité actuelle ; ▪ Dégradation des routes et logistiques intérieures ; ▪ Risques climatiques et de catastrophes naturelles.
Légal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre juridique relativement stable ; ▪ Création d'organes de recours administratifs (CAR, CARLD) ; ▪ Adhésion du Togo à plusieurs cadres et conventions internationales ; ▪ Existence de dispositifs institutionnels favorisant la coordination des réformes. ▪ Soutien technique et financier des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexité de certains textes fiscaux et réglementaires ; ▪ Non signature du projet de décret portant mise en place de la CNCED ; ▪ Retard dans l'adoption ou la transposition des directives régionales ; ▪ Inexistence de certains textes d'application ; ▪ Existence de pratiques de corruption.

Source : OTR

4.2.3. Analyse des parties prenantes

La réussite du Plan stratégique 2026-2030 repose sur l'implication active des différentes parties prenantes. Afin d'assurer une collaboration efficace, leurs attentes mutuelles ont été identifiées et sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Analyse des besoins des différents acteurs

Parties prenantes	Attentes de la partie prenante	Attentes de l'OTR
Contribuables et organisations du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplification des procédures fiscales et douanières ; ▪ Réduction des coûts de conformité ; ▪ Services numériques accessibles (E-tax, moyens de paiement multicanal, guichets uniques, etc.) ; ▪ Informations claires sur les obligations fiscales et douanières ; ▪ Célérité dans les traitements des dossiers et des requêtes ; ▪ Sûreté et sécurité de la chaîne logistique ; ▪ Respect strict des dispositions légales et des procédures ; ▪ Mise en œuvre des mesures de facilitation ; ▪ Dialogue public-privé constructif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des dispositions de la législation fiscale et douanière ; ▪ Respect des obligations fiscales ; ▪ Implication dans l'amélioration des services rendus.
Collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage dans les délais des données fiables sur les recettes et les contribuables ; ▪ Déconcentration de certains services fiscaux ; ▪ Partage des données sur les valeurs vénales ; ▪ Appui au renforcement de capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribution à la constitution d'une base fiscale fiable ; ▪ Contribution à la sensibilisation des contribuables ; ▪ Promotion du civisme fiscal.
Unité de Politique Fiscale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données fiables pour l'élaboration des politiques ; ▪ Mise en œuvre cohérente des réformes fiscales ; ▪ Communication des résultats de la collecte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect du principe de séparation des missions ; ▪ Alignement sur les orientations stratégiques nationales ; ▪ Implication de l'Office dans l'élaboration des politiques fiscales ; ▪ Evaluation de l'impact des politiques fiscales sur toutes les parties prenantes.
Assemblée nationale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations fiables pour éclairer la prise de décision ; ▪ Evaluation de l'impact des mesures fiscales ; ▪ Transparence dans la collecte des recettes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoption en temps opportun des lois fiscales ; ▪ Soutien aux réformes fiscales proposées par le gouvernement.

Parties prenantes	Attentes de la partie prenante	Attentes de l'OTR
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance dans la mobilisation des recettes ; ▪ Application rigoureuse des lois fiscales ; ▪ Appui à la sécurisation des frontières et protection des citoyens ; ▪ Facilitation des échanges commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subvention suffisante de l'Etat ; ▪ Soutien aux réformes fiscales ; ▪ Renforcement de la communication sur l'utilisation des recettes ; ▪ Valorisation du civisme fiscal dans la communication publique et dans les politiques éducatives ; ▪ Bénéfice d'un cadre légal clair et stable. ▪ Renforcement de la qualité des infrastructures publiques (système d'information au niveau national, télécom, transport, etc.).
Partenaires techniques et financiers (PTF)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication de données et rapports de performance ; ▪ Engagement en matière de bonne gouvernance ; ▪ Conformité dans l'application des dispositions fiscales et douanières ; ▪ Dématérialisation et simplification des procédures ; ▪ Mise en place d'un mécanisme efficace de suivi-évaluation des réformes ; ▪ Prise en compte des dimensions sensibles au genre et au climat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleurs engagements dans l'accompagnement technique et financier ; ▪ Alignement sur les priorités de l'Office.

Source : OTR

V. ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2026-2030

5.1. Ancrage stratégique du plan 2026-2030 de l'OTR

Le Plan stratégique 2026-2030 constitue le principal instrument de pilotage stratégique de l'institution et traduit la volonté de l'OTR d'accompagner durablement la transformation économique et sociale du Togo.

Ce plan s'inscrit dans la continuité des orientations de la Feuille de route gouvernementale Togo 2025, notamment à travers ses priorités relatives à la modernisation de l'État, à la transformation digitale, à l'élargissement de la base fiscale et à l'amélioration du climat des affaires. Il répond également aux engagements pris dans le cadre de la Vision Togo 2030, qui aspire à bâtir « une nation en paix, unie et prospère, avec une croissance inclusive et durable ».

Sur le plan régional et international, il s'aligne sur les grands cadres de référence tels que :

- l'agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, en particulier les objectifs 8, 9, 16 et 17 relatifs respectivement à la croissance économique, à l'innovation, à la gouvernance et au renforcement des partenariats ;
- l'agenda 2063 de l'Union africaine, qui promeut la gouvernance économique et la mobilisation des ressources domestiques comme leviers du développement durable ;
- le programme pour la Facilité élargie de crédit du FMI qui engage le Togo à renforcer la mobilisation des recettes internes, à améliorer la transparence budgétaire et à rationaliser les incitations fiscales ;
- les instruments de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), notamment le Cadre des normes SAFE, la Convention de Kyoto révisée, le Plan stratégique 2025-2028 de l'OMD, le Plan stratégique 2023-2027 de la région de l'OMD-AOC, etc.. Ces références guident la modernisation des procédures douanières, la facilitation des échanges et le renforcement de la sécurité des chaînes logistiques internationales ;
- les programmes de transition fiscale de la CEDEAO et de l'UEMOA et le plan d'actions de mobilisation des recettes de l'UEMOA ;
- le guide des bonnes pratiques TADAT utilisé comme instrument d'analyse et de pilotage de la performance fiscale ; et
- les principes de bonne gouvernance fiscale prônés par les organisations internationales (FMI, Banque mondiale, CREDAF, ATAF, etc.).

L'ancrage du Plan stratégique 2026-2030 repose ainsi sur une approche intégrée, combinant performance fiscale, équité, transparence et innovation. Il vise à consolider les acquis institutionnels de l'OTR tout en renforçant sa capacité d'adaptation face aux défis émergents.

5.2. Axes et objectifs stratégiques

Sur la base de tous les éléments de contexte et de diagnostic précités, quatre (04) axes stratégiques ont été identifiés pour porter la vision de l'Office sur la période 2026-2030.

Axe 1 : Consolidation de la transformation digitale et de l'innovation

Dans un environnement économique marqué par une mutation rapide des technologies et une exigence croissante de transparence, l'Office togolais des recettes a fait de la digitalisation, un levier stratégique pour accroître son efficacité opérationnelle, améliorer la qualité du service rendu aux contribuables et renforcer la gouvernance de ses processus internes.

L'ambition poursuivie à travers cet axe est de consolider les acquis de la transformation digitale, d'accélérer l'innovation dans nos services et de garantir la résilience du système d'information. Cet axe s'articule autour des trois (03) objectifs stratégiques ci-après :

- **OS1.1. Améliorer l'offre de services numériques** : il vise, d'une part, à garantir aux contribuables et aux partenaires une offre de services numériques intégrée, fiable et accessible afin de renforcer le civisme fiscal, réduire les coûts de conformité et accroître la confiance envers l'Administration fiscale.
- **OS1.2. Renforcer l'innovation et la gouvernance du système d'information** : La réussite de la transformation digitale repose sur une gouvernance technologique efficace et une capacité d'innovation continue. L'OTR entend, à cet effet, consolider le cadre stratégique et opérationnel de gestion de son système d'information tout en favorisant l'implémentation d'outils modernes pour sa gouvernance, la veille numérique, l'implémentation des technologies de rupture dans les offres de services internes et externes. Tout ceci permettra à l'Office de renforcer son image d'Administration fiscale moderne, capable d'anticiper les évolutions technologiques et de transformer ces opportunités en leviers d'efficacité et de transparence.
- **OS1.3. Consolider les infrastructures du système d'information** : La qualité des infrastructures informatiques constitue une condition essentielle à la stabilité et à la performance du système d'information. Grâce à l'appui du gouvernement et des partenaires financiers, l'Office s'est doté, dès son opérationnalisation, d'infrastructures système et réseaux de premier rang qu'il est indispensable d'entretenir et de renforcer afin de maintenir le niveau de performance et d'assurer la continuité des opérations ainsi que la sécurité de l'information sur l'ensemble du territoire. Il s'agira donc de moderniser d'avantage et de fiabiliser les infrastructures technologiques afin d'assurer la stabilité, l'interopérabilité et la performance des systèmes.

Axe 2 : Amélioration de la relation client et du partenariat

La qualité de la relation client et le développement de partenariats constructifs constituent le fondement de la confiance entre l'Administration fiscale et les contribuables. Cet axe s'inscrit dans une logique de continuité des bases posées par le Plan stratégique 2023-2025 qui a consacré le renforcement de la relation client comme un axe prioritaire. Ainsi, cet axe vient conforter les acquis tout en renforçant la proximité, la transparence et la responsabilité partagée, en vue d'accroître le consentement volontaire à l'impôt et de promouvoir le civisme fiscal. Il vise également à positionner l'Office comme une administration moderne, à l'écoute de ses usagers et ouverte sur son environnement socioéconomique. Les objectifs stratégiques poursuivis à travers cet axe sont les suivants :

- **OS2.1. Adopter une approche de communication centrée sur les besoins des contribuables** : conscient du rôle catalyseur de la communication dans la soutenabilité de la performance, l'OTR entend repositionner sa stratégie de communication autour des besoins réels des contribuables et de la valorisation du civisme fiscal. A cet effet, la stratégie sera renforcée en vue de promouvoir les dimensions éducative, informative et participative, ceci dans le but de créer une culture durable de responsabilité. L'utilisation des outils innovants et interactifs de communication ainsi que l'exploitation des données pour l'affinement des interventions seront également promues.
- **OS2.2. Renforcer la transparence et l'équité** : au cours des cinq (05) prochaines années, l'OTR s'emploiera à consolider la sécurité juridique des contribuables et à renforcer la lisibilité des règles fiscales et douanières. Des actions pertinentes seront mises en œuvre pour garantir une interprétation uniforme des textes, une meilleure prévisibilité des procédures et des décisions administratives ainsi qu'un traitement équitable des contribuables et une prise en compte effective de leurs besoins.
- **OS2.3. Améliorer l'accessibilité et la qualité des services rendus** : l'amélioration continue des services rendus aux contribuables demeure au cœur de la stratégie client de l'Office. L'administration s'engage à promouvoir une relation collaborative avec les parties prenantes, à instaurer une culture d'écoute active des usagers en vue d'offrir des prestations plus accessibles, rapides et conformes aux standards de qualité attendus par les usagers.
- **OS2.4. Promouvoir la facilitation des échanges et renforcer la coopération** : L'amélioration de la relation client ne saurait être complète sans un cadre partenarial fort et inclusif. L'OTR s'engage à développer les mécanismes efficaces de facilitation et de coopération pour soutenir le commerce et la conformité des entreprises. Il s'agira de formaliser et d'étendre les partenariats existants et de tirer profit des différents programmes de coopération dans le but de fluidifier les échanges et d'améliorer la compétitivité de l'économie. L'OTR accordera également la priorité à l'instauration des mécanismes de reconnaissance et d'incitation, d'initiatives citoyennes, à la signature d'accords préalables et à l'opérationnalisation des dispositifs internationaux d'échange de renseignements et outils de l'OMD.

Axe 3 : Renforcement de la gouvernance et valorisation du capital humain

L'efficacité d'une administration moderne repose sur une gouvernance et une résilience organisationnelle, une gestion transparente et un capital humain compétent et motivé. À travers cet axe, l'Office souhaite promouvoir une gouvernance fondée sur la redevabilité, la prévention de la corruption et la conformité aux standards internationaux tout en investissant dans le renforcement des capacités ainsi que la motivation de son personnel. L'axe s'articule autour des quatre (04) objectifs stratégiques ci-après :

- **OS3.1. Consolider la gouvernance et la résilience institutionnelles** : dans le but de pérenniser les performances de l'OTR dans un contexte de mutation des enjeux, le renforcement de la gouvernance institutionnelle est un facteur déterminant. L'Office s'emploiera à assurer une gouvernance forte, résiliente et transparente, et à renforcer la confiance des parties prenantes. La réalisation de cet objectif nécessite également la promotion d'une culture de probité et d'intégrité dans la gestion quotidienne, le renforcement des dispositifs de pilotage et d'évaluation d'impacts. Ces efforts seront complétés par la mise en œuvre d'actions de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), traduisant l'engagement citoyen de l'OTR envers la collectivité.
- **OS3.2. Valoriser et fidéliser le capital humain** : le capital humain étant le socle de toute institution, la valorisation des compétences et la fidélisation du personnel font partie des priorités stratégiques du prochain quinquennat. A cet effet, une attention particulière sera accordée au bien-être du personnel à travers le développement des compétences, la gestion des carrières, l'amélioration du climat social, la consolidation de la culture d'entreprise, l'élaboration d'outils stratégiques de gestion du personnel ainsi que la promotion de l'équité du genre. Le nouveau paradigme en matière de renforcement des capacités sera internalisé avec une optimisation des cours en ligne dont celles de la plateforme CLiKC! de l'OMD. La prise en compte de ces dimensions contribuera à créer un environnement professionnel stimulant, fondé sur la compétence, la reconnaissance et l'exemplarité.
- **OS3.3. Renforcer les capacités matérielles et logistiques** : la performance institutionnelle repose également sur la disponibilité des moyens matériels et logistiques adaptés. Dans cette optique, l'Office poursuivra la modernisation de ses infrastructures et la rationalisation de la gestion de ses ressources physiques. Les dispositions devront être prises en matière de renforcement des capacités d'accueil, de sécurisation physique des immeubles, de protection des propriétés foncières, l'acquisition des équipements de contrôle non intrusifs, des équipements de contrôle spécialisés, de logiciels professionnels ou encore de renforcement du parc automobile. Ces mesures permettront à l'Office de disposer d'un environnement de travail moderne, sûr et fonctionnel, propice à l'efficacité collective et à la qualité du service public.
- **OS3.4. Améliorer la gouvernance foncière** : dans la continuité des réformes entreprises ces dernières années, l'OTR ambitionne de faire de la gouvernance foncière un pilier stratégique de la mobilisation des ressources internes et de qualité de service. L'objectif est d'une part de doter le pays d'un système cadastral moderne, fiable et d'autre part, de fluidifier et moderniser la production des titres fonciers. En ce sens,

l'Office engagera des actions structurantes relatives notamment au renforcement du cadre réglementaire lié au foncier, à la modernisation des procédures, au cadastrage du territoire national, à l'enrichissement de la matrice cadastrale et à la sécurisation foncière. À travers ces initiatives, l'OTR contribuera également à l'optimisation des recettes foncières et à la promotion d'un environnement d'affaires plus stable et attractif.

Axe 4 : Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes

Afin de garantir une mobilisation soutenue et sécurisée des recettes fiscales et douanières, l'Office togolais des recettes entend renforcer ses dispositifs de gestion des risques et de contrôle, tout en modernisant les mécanismes de déclaration et de recouvrement. L'objectif est de bâtir un environnement fiscal performant, fondé sur l'analyse proactive des risques, l'automatisation des processus, la fiabilité des données et la coopération entre acteurs publics et privés. Cet axe se décline en trois (03) grands objectifs stratégiques ainsi qu'il suit :

- **OS4.1. Consolider les dispositifs d'analyse des risques et de contrôle :** L'OTR entend, à travers cet objectif, renforcer ses capacités de détection, d'analyse et de prévention des comportements à risque, à travers une approche intégrée et à forte composante technologique. L'OTR orientera, à cette fin, ses actions vers l'introduction des technologies de rupture dans la stratégie d'analyse de risques et de contrôle, le l'optimisation de l'utilisation du Système de ciblage du fret, l'amélioration du système de sélectivité et de ciblage des opérations à risque, le renforcement des dispositifs de contrôle non intrusifs, l'automatisation des processus de contrôle, de recoupements de données et d'analyse risque, le perfectionnement des dispositifs de contrôle et de prise en charge des marchandises. L'ensemble de ces mesures permettra à l'Office de disposer d'un arsenal de gestion intégrée des risques, prédictif et efficace, garantissant une meilleure maîtrise de la mobilisation des recettes.
- **OS.4.2. Améliorer le pilotage des activités de déclaration et de recouvrement :** l'OTR s'emploiera à moderniser ses processus de déclaration et de recouvrement, à travers l'automatisation du contrôle des documents commerciaux, la fiabilité des données et la responsabilisation des acteurs concernés. Les actions à mener tendront vers la mise en place des mesures de facilitation du respect des obligations fiscales et douanières, de renforcement de la sincérité et de la traçabilité des opérations, de facilitation et de sécurisation des transactions, tout en développant des outils de paiement numérique adaptés aux procédures fiscales et douanières. En somme, ces réformes contribueront à renforcer la discipline fiscale et à améliorer le rendement des recouvrements.
- **OS.4.3. Élargir et sécuriser l'assiette fiscale :** La soutenabilité de la mobilisation des recettes passe par une assiette fiscale large, dynamique et maîtrisée. L'OTR poursuivra à cet effet la mise en œuvre de réformes visant à élargir la base imposable et à réduire les écarts fiscaux. La mise en œuvre de cet axe sera basée sur la prospection et l'exploitation des niches fiscales sous-exploitées, le renforcement du ciblage et du contrôle aux frontières, un meilleur maillage du territoire douanier, la maîtrise et la fiabilisation du fichier des contribuables, la gestion minutieuse des exonérations, la

surveillance des écarts fiscaux et l'exploitation des retours de contrôle. En outre, l'OTR intensifiera le suivi des transactions intra-groupes et les pratiques d'optimisation.

5.3. Initiatives stratégiques

A travers ce plan stratégique, l'OTR entend concentrer ses interventions autour des projets prioritaires ci-après :

Tableau 5 : Initiatives stratégiques 2026-2030

AXES	INITIATIVES STRATEGIQUES
Consolidation de la transformation digitale et de l'innovation	Optimisation du système d'information fiscale
	Migration de SYDONIA vers sa nouvelle version
	Intégration des technologies émergentes au SI (IA, machine learning et data mining)
	Mise en conformité du SI aux standards de sécurité informatique (ANCY et OCDE)
	Renforcement des équipements et infrastructures informatiques prioritaires
Amélioration de la relation client et du partenariat	Adoption et mise en œuvre d'une stratégie de promotion du civisme fiscal
	Modernisation du site web (orienté expérience contribuable et conformité volontaire)
	Déploiement d'un simulateur sur les impôts, droits, taxes et services
	Opérationnalisation du suivi des demandes d'actes fiscaux en ligne
	Réalisation d'une étude sur le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises
	Mise en œuvre du programme OEA
Renforcement de la gouvernance et valorisation du capital humain	Révision du Code des douanes national
	Adoption d'une politique de gestion des informateurs et de la charte de l'investigateur
	Adoption d'un nouveau statut du personnel favorisant la fidélisation du personnel
	Adoption et mise en œuvre du plan d'actions post-TADAT
	Mise en place des outils de pilotage et gestion stratégique des ressources humaines
	Digitalisation des processus RH
	Implémentation du SMQ en vue des certifications ¹¹
	Adoption et mise en œuvre du plan de développement de l'IFFD
	Amélioration et sécurisation des espaces de travail
	Acquisition d'équipements de sécurité pour les fonctions spécifiques
	Finalisation des enquêtes foncières dans le Grand Lomé
Mise en place du Système d'information foncière (SIF)	
Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes	Mise en place du système national de facturation électronique
	Amélioration du fichier des contribuables
	Elargissement du réseau conventionnel du Togo pour l'EAR
	Mise en place d'un système automatique de recoupement de données à grande échelle
	Extension du réseau d'interconnexions de systèmes fiscal et douanier
	Spécialisation des brigades de contrôle
	Mise en œuvre du paiement électronique à la douane
	Mise en place d'un dispositif d'accélération du traitement des dossiers en contentieux
Renforcement de la fiscalisation des niches prioritaires (numérique, foncier, particulier)	

Source : OTR

¹¹ ISO 9001, ISO 31001, ISO 27001 et IIA

5.4. Cadre logique

Tableau 6 : Récapitulatif des effets et impacts attendus

CHAINE DES RESULTATS		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES		
		Libellés	Réf. (2025) ¹²	Cible 2030
IMPACT	La mobilisation des recettes est améliorée	Taux d'accroissement des recettes fiscales (hors exonérations)	N/A ¹³	75% ¹⁴
EFFETS	La transformation digitale et l'innovation sont consolidées	Taux de satisfaction des usagers des services numériques (contribuables)	ND	75%
		Taux de satisfaction des usagers des services numériques (personnel)	ND	75%
		Taux de conformité aux normes de cyber sécurité	25,6%	50%
		Taux de renouvellement des infrastructures informatiques prioritaires	N/A	75%
	La relation client et le partenariat sont améliorés	Taux de satisfaction des contribuables sur la communication externe	N/A	75%
		Taux de satisfaction globale des contribuables	80,6%	85%
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	82,7%	85%
		Temps nécessaire à la mainlevée des marchandises (jours)	5,8 jours	4,5 jours
	La gouvernance est renforcée et le capital humain valorisé	Nombre de certifications obtenues (ISO 9001 IFFD, ISO 27001 et IIA)	0	3
		Taux de satisfaction du personnel sur les conditions de travail	ND	80%
		Taux de couverture des besoins logistiques prioritaires	N/A	80%
		Délai moyen de production des titres fonciers (mois)	24 mois	12 mois
	Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes	Part des produits de contrôle dans les recettes	6,5%	8%
		Part des RAR de plus de douze (12) mois dans le stock	39,4%	20%
		Ecart fiscal de TVA	7,4% ¹⁵	5%
		Part des recettes du CI issues des niches fiscales prioritaires (fiscalité numérique, foncière et des particuliers)	16,4%	20%

Source : OTR

¹² Les données de 2025 sont provisoires donc susceptibles de modification après la clôture de l'exercice

¹³ Entre 2020 et 2025, les recettes fiscales liquides devraient avoir augmenté d'environ 72%

¹⁴ Ce résultat sera calculé par rapport aux recettes liquides de 2025

¹⁵ Données de l'étude sur l'écart fiscal de TVA réalisée en 2021.

5.5. Gestion des risques et mesures de mitigation

Tableau 7 : Plan d'atténuation des risques

N°	Risques identifiés	Causes probables des risques	Criticité	Mesures d'atténuation
1.	Incertitudes sur l'évolution de la conjoncture économique régionale et internationale	- Chocs économiques externes, conflits régionaux et internationaux	- Elevé	- Plaidoyer pour la prise de mesure rendant l'économie nationale plus endogène ; - Accentuer le suivi macroéconomique et proposer de nouvelles mesures fiscales adaptées.
2.	Réduction du flux de marchandises passant par le Togo	- Intensification de la concurrence des pays voisins en raison du développement des infrastructures aéroportuaires, portuaires, ferroviaires et routières	- Elevé	- Plaidoyer auprès du Ministère en charge des finances pour le développement des infrastructures afin de renforcer la compétitivité du pays
3.	Instabilité institutionnelle de la DCCF	- Création de l'Agence nationale de développement du foncier	- Elevé	- Plaidoyer pour rattacher l'Agence à l'Office
4.	Insécurité au Nord du Togo et dans la sous-région	- Terrorisme	- Elevé	- Renforcer le maillage du territoire
5.	Exposition des systèmes informatiques aux risques de cybercriminalité des réseaux criminels	- Insuffisance des dispositifs de gestion de la sécurité des SI ; - Non appropriation des bonnes pratiques en termes de sécurité par le personnel.	- Elevé	- Renforcer la cybersécurité, en développant la veille technologique et en promouvant la formation et la sensibilisation continue du personnel
6.	Non-exécution des projets prioritaires	- Insuffisances des ressources financières	- Elevé	- Accentuer la mobilisation des financements internes et externes et veiller à l'optimisation des dépenses ; - Arrimer la subvention à au moins 5% des recettes liquides mobilisées.
7.	Non-interopérabilité avec les autres systèmes d'information	- Insuffisance de coordination entre les équipes techniques et métiers ; - Inexistence d'un identifiant unique des personnes au niveau national ; - Faible informatisation des services publics et privés ; - Insuffisance d'interconnexion des systèmes d'information des différents services publics.	- Elevé	- Élaborer un plan détaillé d'opérationnalisation ; - Faire un plaidoyer pour la mise en œuvre du projet de l'identifiant unique au niveau national ; - Faire un plaidoyer pour la mise en œuvre de la stratégie Togo Digital 2025.
8.	Dysfonctionnements des systèmes et indisponibilité des services numériques	- Vétusté des infrastructures et équipements ; - Problème de conception des systèmes ; - Instabilité de la connexion internet.	- Elevé	- Renforcer les infrastructures ; - Optimiser la résilience des systèmes.
9.	Retard dans l'opérationnalisation des commissions de recours	- Non désignation des membres des différentes commissions de recours	- Elevé	- Renforcer le plaidoyer pour la signature du décret et de l'arrêté
10.	Retard dans la signature du décret portant création de la Commission	- Non signature du décret	- Elevé	- Faire un plaidoyer auprès du Ministre en charge des finances pour la signature du décret

N°	Risques identifiés	Causes probables des risques	Criticité	Mesures d'atténuation
	Nationale de Conciliation et d'Expertise Douanière (CNCED)			
11.	Faible adhésion des partenaires institutionnels	- Dysfonctionnement des cadres formels de concertation et de partenariat ; - Absence d'évaluation d'impact.	- Elevé	- Renforcer le cadre de concertation et des réunions périodiques de suivi ; - Réaliser des évaluations ex-ante.
12.	Faible appropriation du plan stratégique par le personnel	- Communication interne insuffisante ; - Manque de sensibilisations.	- Moyen	- Organiser une campagne de communication au profit du personnel
13.	Persistance de l'évasion et de la fraude fiscales	- Faible culture du civisme fiscal ; - Faible capacité de détection automatisée des fraudes ; - Non clarification de certaines dispositions réglementaires ; - Inadaptation de la législation.	- Elevé	- Renforcer les mécanismes de détections de fraude et de corruption ; - Améliorer et publier la doctrine fiscale ; - Renforcer les compétences en interne.
14.	Concurrence déloyale pour les entreprises formelles / Etreitesses de l'assiette fiscale	- Forte proportion du secteur informel dans l'économie	- Elevé	- Renforcer les dispositifs de contrôle fiscal et douanier ; - Développer les partenariats et les Accords de coopération en faveur de la formalisation ; - Déployer le système national de facturation électronique.
		- Porosité des frontières		- Renforcer le maillage du territoire
15.	Dématérialisation incomplète de certaines procédures	- Manuels de procédures incomplets et non formalisés ; - Manque de ressources financières	- Elevé	- Elaborer et faire adopter les manuels de procédures ; - Financer les activités relatives à la dématérialisation des procédures.
	Multiplication des textes accordant des exonérations	- Existence des textes accordant les exonérations en dehors de celles prévues par la loi ; - Multiplication des mesures dérogatoires sectorielles.	- Elevé	- Plaidoyer pour la conformité des textes accordant les exonérations ; - Plaidoyer pour les évaluations d'impacts des dépenses fiscales en vue de la rationalisation des exonérations.

VI. MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI – EVALUATION

6.1. Cadrage budgétaire

La mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2030 nécessite un effort financier global évalué à **121,4 milliards de FCFA**, correspondant exclusivement à des dépenses d'investissement destinées à soutenir les transformations structurelles prévues dans les quatre axes stratégiques.

Avec un coût estimatif de 67,2 milliards, l'axe 3 « Renforcement de la gouvernance et valorisation du capital humain » concentre l'essentiel des besoins (55%), suivi de l'axe 4 « Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes » avec un taux de 31% et de l'axe 1 « Consolidation de la transformation digitale » (12%). L'axe 2 « Amélioration de la relation client et du partenariat » présente le besoin de financement le plus faible, estimé à 1,6 milliard de FCFA soit environ 1% du total.

Tableau 8 : Répartition des besoins de financement par axe

Axes	Coût estimatif	Taux
Axe 1 : Consolidation de la transformation digitale	14 955	12%
Axe 2 : Amélioration de la relation client et du partenariat	1 598	1%
Axe 3 : Renforcement de la gouvernance et valorisation du capital humain	67 242	55%
Axe 4 : Gestion intégrée des risques et mobilisation durable des recettes	37 584	31%
TOTAL	121 379	

Source :

6.2. Mécanisme de suivi-évaluation

Dans une logique de réédition de comptes et afin de garantir un meilleur pilotage de l'Administration fiscale sur la période couverte par le PS 2026-2030, l'Office se dote d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats qui permettra de soutenir la prise de décision et de garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Pour sa mise en œuvre, le Plan stratégique sera décliné en plans opérationnels. La Direction des études et de la planification stratégique analysera l'ensemble des documents et données des indicateurs, jouant ainsi un rôle de secrétariat technique de mise en œuvre dudit plan.

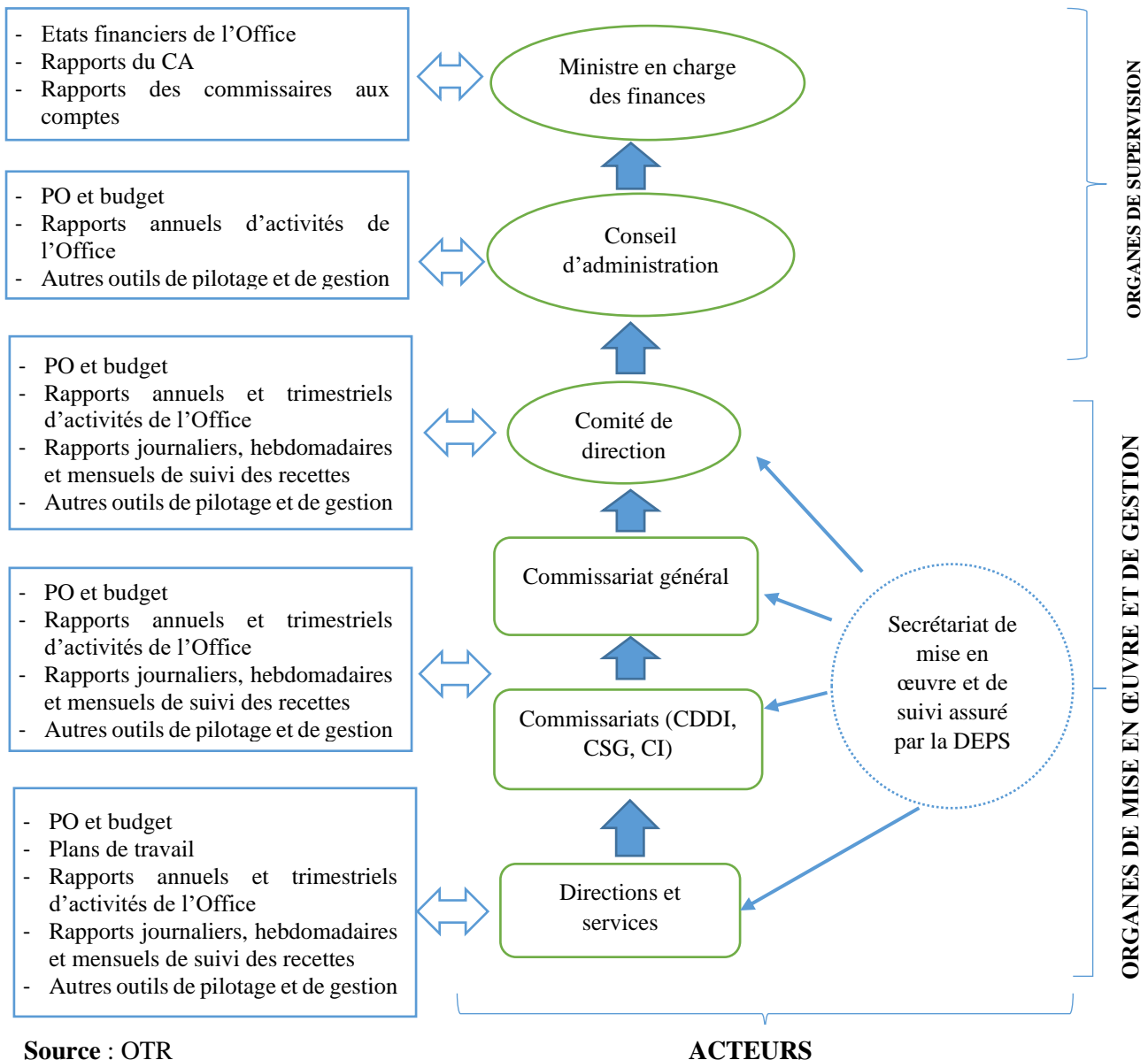
Le suivi de la mise en œuvre reposera sur un système continu de reporting, avec des rapports produits selon différentes périodicités et des visites de terrain pour vérifier la qualité des réalisations. Ce dispositif sera complété par des audits internes et externes, dont les recommandations alimenteront les plans d'action. Des évaluations permettront d'ajuster les stratégies, d'apprécier les effets et impacts et de valider les hypothèses de départ. Enfin, l'OTR intégrera une dimension participative dans son système de suivi-évaluation en recueillant les retours du personnel et des différentes parties prenantes à travers des enquêtes de satisfaction.

L'efficacité du système de suivi-évaluation repose sur l'implication coordonnée de plusieurs instances, chacune jouant un rôle spécifique et complémentaire dans le pilotage, l'exécution et la supervision des actions. Les principaux acteurs concernés sont :

- **Directions et services techniques** (impôts, douanes, cadastre-foncier, etc.) : ce sont les « chevilles ouvrières » de la mise en œuvre. Ils élaborent leurs plans opérationnels et plans de travail annuels, précisent leurs besoins (humains et financiers) pour l'exécution des activités, et rendent compte de leur réalisation au moyen de rapports périodiques. La DEPS consolide l'ensemble de ces outils et assure le secrétariat technique du dispositif de suivi-évaluation.
- **Commissariats** : ils orientent, coordonnent et supervisent l'action des directions techniques. Chaque commissaire valide les plans opérationnels et budgets annuels relevant de sa compétence, et assure la pré-validation des rapports produits par ses directions et services techniques.
- **Comité de direction** : cet organe exécutif valide les outils consolidés (plans stratégiques, plans opérationnels, budgets, indicateurs, rapports). Il constitue le comité de pilotage à la fois stratégique et opérationnel du plan stratégique, en arbitrant les ajustements et en s'assurant du respect du calendrier de mise en œuvre.
- **Conseil d'administration** : il approuve formellement les documents stratégiques validés par le Comité de direction et veille à l'alignement du plan sur les priorités nationales. Ses résolutions sont signées et transmises au ministre chargé des finances.
- **Ministère chargé des finances** : Il assigne un contrat de performance au Conseil d'administration et approuve les différents rapports annuels. Il veille à la mise en œuvre effective et efficiente des différents plans de l'OTR. Il assure la disponibilité des ressources financières nécessaires à cette mise en œuvre.

Le mécanisme du Suivi-évaluation défini pour la mise en œuvre du PS 2026-2030 s'appesantira sur un logiciel du Suivi-évaluation qui sera utilisé par tous les acteurs directement impliqués.

Figure 3 : Schéma du dispositif de suivi-évaluation



Source : OTR

6.3. Mécanisme de communication

Le Plan stratégique s'appuiera sur une stratégie de communication inclusive à l'endroit de toutes les parties prenantes. Il fera l'objet de publication à travers les différents canaux de l'Office. Au niveau interne, une communication sera organisée à l'endroit du personnel afin d'assurer son appropriation des objectifs et son implication dans la mise en œuvre.

CONCLUSION

Après une décennie de mise en œuvre des différentes réformes ayant permis d'enregistrer des performances significatives tant sur le plan de mobilisation des recettes que dans l'amélioration continue des services offerts, l'Office réaffirme à travers ce nouveau plan sa volonté de maintenir et de renforcer sa dynamique de performance.

Bâti autour d'une démarche participative, le présent plan s'inscrit dans une approche intégrée tirant profit des meilleures pratiques internationales, notamment celles de l'OMD, de l'ATAF, du FMI... Il met un accent particulier sur la digitalisation des services, la transparence, la simplification des procédures, la culture de la performance et l'élargissement de l'assiette fiscale. Chacun de ces leviers est décliné en axes et objectifs stratégiques, articulés autour d'objectifs mesurables. En somme, il permettra de renforcer la confiance entre l'Administration fiscale et les contribuables, tout en améliorant durablement le climat des affaires et la compétitivité de l'économie nationale.

L'appropriation du plan par l'ensemble des acteurs internes constitue un impératif. Sa mise en œuvre effective nécessitera également une synergie renforcée avec les parties prenantes externes : l'Unité de politique fiscale, les ministères sectoriels, les collectivités locales, les institutions financières, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les opérateurs économiques. La réussite du plan dépendra de la cohérence de ces collaborations, du suivi-évaluation rigoureux des performances et de la mobilisation suffisante des ressources nécessaires.

En définitive, le Plan stratégique 2026-2030 marque une étape déterminante dans la consolidation des performances. Il incarne l'engagement collectif de tous les acteurs du système fiscal à œuvrer pour une administration moderne, citoyenne, au service de la souveraineté budgétaire du Togo.

ANNEXES

Annexe 1 : Equipe d'élaboration du Plan stratégique 2026-2030

❖ COMITE DE PILOTAGE

- Mme. TSEGAN Yawa Djigbodi, Commissaire Général, **présidente**
- M. ESSIEN Kwawo Atta-Kakra, Commissaire des Douanes et Droits Indirects, **vice-président**
- M. ANAGO Yaovi Séna, Directeur des Etudes et de la Planification Stratégique, **rapporteur**

❖ COMITE TECHNIQUE

- M. ANAGO Yaovi Séna, Directeur des Etudes et de la Planification Stratégique, **coordonnateur**
- M. OBOSSOU Kwami, Directeur du Cadastre et de la Conservation Foncière, **coordonnateur adjoint**
- M. ESSIOMLEY Efouaboè, Chef Division Planification Stratégique et Suivi p.i, **rapporteur**
- M. ALESSOU Yaovi, Chef Division Audit Interne, **membre**
- M. ATIKPUI Manguiza-Ani, Chef Division Politique, Stratégies et Planning du Personnel, **membre**
- M. DEGBE Komi Tétégan, Chef division de la législation douanière, **membre**
- M. LAWSON Latévi Mawuenam, Chef Division, **membre**
- M. PADEMBANA Essowè, Chef Division des Etudes, **membre**
- M. PALY Atéitchatou, Chef Division des Opérations Douanières de l'Aéroport et des Colis Postaux, **membre**
- M. PASSOU Hodabalo, Chef Division Recoupements, Enquêtes et Partage d'Informations, **membre**
- M. SOGOYOU Békéyi Essowèdéou, Chef Division de la législation fiscale, **membre**
- M. AGBODJAN Huedemuwa Dotê, Chef Section Gestion des Déclarations, **membre**
- Mme AYEBOUA-ADUAYOM Dédé Mawussé, Chef Section CRM, **membre**
- M. KAWÉ Kao Pirizibè, Assistant du Directeur des Etudes et de la Législation Douanière, **membre**
- M. KOKOUI Elom, Chef Section Infrastructures Systèmes, **membre**
- M. WAGBE Gbati, Chef Section Suivi et Monitoring, **membre**
- Mme ANADI Magnim Leleng Bénite, Professionnelle technique chargée de planification et de suivi, **membre**
- M. BIGOU-LARE Gnam Kangbène, Professionnel technique chargé de planification et de suivi, **membre**
- M. GNAMSIM Mamouwa, Professionnel technique chargé de planification et de suivi, **membre**
- M. KOUMAZAN Kossi, Professionnel technique chargé de planification et de suivi, **membre**

❖ PERSONNES RESSOURCES

- M. LOOKY DJOBO Sayo Gnandi, Chef Division Administration et Exploitation des Données
- M. TCHAGOU Adekedeou, Chef Division de la Communication et des Relations Publiques

Annexe 2 : Fiche descriptive des indicateurs et métadonnées

Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
		Intitulés	Sources	
Taux d'accroissement des recettes liquides	(Recettes fiscales hors exonérations N / Recettes fiscales hors exos 2025) * 100	Recettes fiscales hors exonérations N Recettes fiscales hors exos 2025	Statistiques de l'OTR	Annuelle
Taux de satisfaction des usagers des services numériques (contribuables et personnel)	(Nombre de d'usagers satisfaits des services numériques / Nombre total de d'usagers enquêtés) * 100	Nombre d'usagers satisfaits des services numériques Nombre total d'usagers enquêtés	Rapport de l'enquête de satisfaction	Annuelle
Taux de conformité aux normes de cyber sécurité	Nombre de critères respectés / Nombre total de critères de référence) * 100	Nombre de critères respectés Nombre total de critères de référence	Rapport de la DSI	Annuelle Annuelle
Taux de satisfaction des contribuables par rapport à la communication externe	(Nombre de contribuables satisfaits de la communication externe / Nombre total de contribuables enquêtés) * 100	Nombre de contribuables satisfaits de la communication externe Nombre total de contribuables enquêtés	Rapport de l'enquête de satisfaction	Annuelle Annuelle
Taux de satisfaction globale des contribuables	(Nombre de contribuables satisfaits / Nombre de contribuables enquêtés) * 100	Nombre de contribuables satisfaits Nombre total de contribuables enquêtés	Rapport de l'enquête Rapport de l'enquête	Annuelle Annuelle
Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	Nombre de déclarations des impôts de base déposées à temps / Nombre total de déclarations attendues) * 100	Nombre de déclarations des impôts de base déposées à temps Nombre total de déclarations attendu pour impôts de base	Statistiques de l'OTR Statistiques de l'OTR	Annuelle Annuelle
Nombre de certifications obtenues	Dénombrement	Nombre de certifications obtenues	Rapport de performance	Annuelle
Taux de satisfaction du personnel par rapport aux conditions	(Nombre d'agents satisfaits / Total des agents répondants) * 100	Nombre d'agents satisfaits Total des agents répondants	Rapport de l'enquête de satisfaction	Annuelle Annuelle
Taux de couverture des besoins logistiques prioritaires	(Nombre de besoins logistiques satisfaits / Nombre total besoins logistiques identifiés) * 100	Nombre de besoins satisfaits Nombre total besoins logistiques identifiés	Rapport de performance	Annuelle Annuelle
Délai moyen de production des titres fonciers (mois)	Moyenne des durées de production	Somme des durées de productions Nombre total de titres délivrés	Statistiques de l'OTR Statistiques de l'OTR	Annuelle Annuelle
Part des produits de contrôle dans les recettes	((Recouvrement issu du contrôle fiscal + (Recettes issues des contre-écritures + Recettes du contrôle a posteriori)) / Recettes fiscales)) * 100	Recouvrement suite aux contrôles (CSP, VP, VG) Recettes issues des contre-écritures Recettes du contrôle a posteriori Recettes fiscales	Rapport de performance Statistiques de l'OTR	Annuelle
Proportion des RAR de plus de 12 mois dans le stock	(Montant RAR âgés de plus de 12 mois / Stock de RAR) * 100	Montant RAR > 12 mois Stock total des RAR	Statistiques de l'OTR Statistiques de l'OTR	Annuelle Annuelle
Ecart fiscal de TVA		Recette potentielle de TVA	Rapport d'étude	Annuelle

Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
		Intitulés	Sources	
	(Recette potentielle de TVA – recette de TVA effectivement collectée) / PIB nominal	Recette de TVA effectivement collectée PIB nominal	Rapport d'étude	Annuelle
Part des recettes du CI issues des niches fiscales prioritaires (fiscalité numérique, foncière et des particuliers)	(Recettes issues de la fiscalité numérique+ recettes foncières +recettes issues de la fiscalité des particuliers) / Recettes fiscales totales) * 100	Recettes issues de la fiscalité numérique	Statistiques de l'OTR	Annuelle
		Recettes foncières	Statistiques de l'OTR	Annuelle
		Recettes issues de la fiscalité des particuliers	Statistiques de l'OTR	Annuelle
		Recettes fiscales totales	Statistiques de l'OTR	Annuelle

Annexe 3 : Sources documentaires

TYPE DE SOURCE	TITRES DES DOCUMENTS
Sources internes	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie IT OTR 2024-2027 ; - Stratégie de fiscalisation du secteur informel 2025-2029 ; - Stratégie de promotion du civisme fiscal 2025 ; - Stratégie RH 2026-2028 ; - Etude de référence sur la perception de la corruption au sein de l'OTR par les contribuables ; - Etude de référence sur l'appréciation des services aux contribuables (2020) ; - Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables ; - Rapport final de l'étude sur le consentement volontaire à l'impôt ; - Rapport de l'étude sur l'écart fiscal de la TVA (décembre 2021) ; - Rapports sur les dix (10) ans de mise en œuvre de la réforme de l'OTR ; - Cartographie des risques et rapports des missions d'audit interne ; - Rapports d'activité et de performance de l'OTR ; - Rapport diagnostic du système fiscal togolais ; - Rapports d'évaluation diagnostique du Togo suivant la méthodologie TADAT - ...
Sources externes	<ul style="list-style-type: none"> - Aide-mémoire diagnostic de la politique fiscale ; - Étude des écarts fiscaux des États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine ; - Plan stratégique 2022-2025 de l'OMD ; - Plan stratégique régional 2023-2027 de la région de l'OMD-AOC ; - Nouveau paradigme de renforcement des capacités de l'OMD ; - ...

