



REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail - Liberté - Patrie

PLAN STRATEGIQUE 2023 - 2025

Mars 2023

11, Rue des Impôts, 02 BP :20823
Lomé - TOGO
Tél : + 228 22 53 14 00
Email : otr@otr.tg

FEDERER POUR BATIR
www.otr.tg

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES	V
GLOSSAIRE.....	VI
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	XI
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL.....	XIII
INTRODUCTION.....	1
I. VISION, MISSIONS, VALEURS ET ORGANIGRAMME	2
1.1. Vision	2
1.2. Missions.....	2
1.3. Valeurs fondamentales	3
1.4. Structure organisationnelle	4
II. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022	6
2.1. Contexte économique et social (2018-2021).....	6
2.2. Evaluation du Plan stratégique 2018-2022.....	11
III. PERSPECTIVES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE POUR LA PERIODE 2023-2025	14
3.1. Perspectives économiques pour la période 2023-2025.....	14
3.2. Principaux défis de l'Office sur la période 2023-2025.....	17
IV. ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2023-2025	25
4.1. Axes stratégiques.....	25
4.2. Cadre logique	33
4.3. Gestion des risques et mesures de mitigation.....	34
4.4. Cadrage budgétaire.....	37
V. MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI – EVALUATION	38
5.1. Outils et acteurs	38
5.2. Schéma du dispositif.....	40
CONCLUSION	41
ANNEXES	42

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	: Accord de partenariat économique
ASS	: Afrique subsaharienne
BAD	: Banque africaine de développement
BOFIC	: Bureau des opérations fiscales communales
BOFIP	: Bureau des opérations fiscales préfectorales
CA	: Conseil d'administration
CADOM	: Cellule d'analyse de données miroir
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 Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEET	: Compagnie énergie électrique du Togo
CFE	: Centre de formalités des entreprises
CG	: Commissariat général
CGI	: Code général des impôts
CI	: Commissariat des impôts
CNCED	: Commission nationale de conciliation et d'expertise douanière
CNSS	: Caisse nationale de sécurité sociale
CODIR	: Comité de direction
COE	: Carte d'opérateur économique
CORS	: Continuously operating reference stations
COVID-19	: Maladie à coronavirus 2019
CPP	: Cadre de partenariat privilégié
CST	: Code de spécification tarifaire
DAIAQ	: Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité
DAL	: Direction de l'administration de la logistique
DCCFE	: Direction du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement
DCF	: Direction du contrôle fiscal
DCSU	: Direction de la communication et des services aux usagers
DEL	: Direction des études et de la législation
DEPS	: Direction des études et de la planification stratégique
DF	: Direction des finances
DGDN	: Direction générale de la documentation nationale
DGE	: Direction des grandes entreprises
DGEAE	: Direction générale des études et analyses économiques

DIFFD	: Direction de l'institut de formation fiscale et douanière
DITI	: Direction de l'informatique et des technologies de l'information
DLFC	: Direction de la législation fiscale et du contentieux
DME	: Direction des moyennes entreprises
DNCMP	: Direction nationale du contrôle des marchés publics
DODG	: Direction des opérations douanières du Golfe
DODLP	: Direction des opérations douanières de Lomé-Port
DODR	: Direction des opérations douanières régionales
DOF DAGL	: Direction des opérations fiscales du district autonome du grand Lomé
DOFR	: Direction des opérations fiscales régionales
DODHR	: Division des opérations douanières des hydrocarbures
DODZF	: Division des opérations douanières de la zone franche
DPLC	: Direction de la prévention et de la lutte contre la corruption
DRHFP	: Direction des ressources humaines et de la formation professionnelle
DRLCF	: Direction du renseignement et de la lutte contre la fraude
DTRF	: Direction des transports routiers et ferroviaires
EEI	: Engins explosifs improvisés
EF	: Etats financiers
ERP	: Entreprise ressource planning
ETNM	: Etude sur le temps nécessaire à la mainlevée
FBCF	: Formation brute de capital fixe
FCFA	: Franc de la communauté financière africaine
FDR	: Feuille de route gouvernementale Togo 2025
FMI	: Fonds Monétaire International
GED	: Gestion électronique des documents
GFU	: Guichet foncier unique
GPEC	: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPS	: Global positioning system
GUDEF	: Guichet unique de dépôt des états financiers
IFFD	: Institut de formation fiscale et douanière
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
JORT	: Journal officiel de la république togolaise
LCT	: Lomé container terminal

LPF	: Livre de procédures fiscales
MEF	: Ministère de l'économie et des finances
MENTD	: Ministère de l'économie numérique et de la transformation digitale
NIF	: Numéro d'identification fiscale
OEA	: Opérateur économique agréé
OTR	: Office togolais des recettes
PIB	: Produit intérieur brut
PPBSE	: Planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation
PRMP	: Personne responsable des marchés publics
RAR	: Reste à recouvrer
RH	: Ressources humaines
SAM	: Système automatisé de marquage
SG	: Secrétariat général
SI	: Système d'information
SIF	: Système d'informations foncières
SIGMAT	: Système interconnecté de gestion des marchandises en transit
SYDONIA	: Système douanier automatisé
TADAT	: Tax administration diagnostic assessment tool
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UPF	: Unité de politique fiscale
UPU	: Union postale universelle
USA	: United states of America
ZLECAF	: Zone de libre-échange continentale africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Indicateurs économiques internationaux.....	7
Tableau 2: Principaux indicateurs de l'environnement économique national	8
Tableau 3: Evolution des critères de convergence de 2018 à 2021.....	9
Tableau 4: Evolution du taux de bancarisation au Togo de 2018 à 2020	9
Tableau 5. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2018-2022	11
Tableau 6. Mobilisation des recettes fiscales et douanières : réalisations 2018-2021	12
Tableau 7. Promotion du secteur privé et des investissements : réalisations 2018-2021	13
Tableau 8. Renforcement des capacités institutionnelles de l'Office : réalisation 2018-2021.....	13
Tableau 9. Récapitulatif des effets et impacts attendus.....	33
Tableau 10. Plan d'atténuation des risques externes.....	34
Tableau 11. Récapitulatif des ressources et dépenses pour la période 2023-2025 (en millions FCFA)	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 12. Axe 1 - Mobilisation des recettes fiscales et douanières	42
Tableau 13. Axe 2 - Modernisation du cadastre et de la conservation foncière.....	45
Tableau 14. Axe 3 – Renforcement de la relation client	46
Tableau 15. Axe 4 – Modernisation et renforcement des capacités	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Structure organisationnelle.....	5
Figure 2. Dispositif de suivi-évaluation	40

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Plan d'actions détaillé.....	42
Annexe 2. Fiche descriptive des indicateurs et métadonnées	51

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 fonds contigus, non déjà bornés et faisant l'objet d'un droit de propriété privée.

Cadastre fiscal : le cadastre fiscal est l'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 : le cadastre juridique donne force de loi aux limites d'une propriété (il officialise les coordonnées des sommets de la parcelle). Il 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 : elle peut être définie comme une 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. Un plan cadastral 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 fait 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 diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale 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.

Téledéclaration : 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 2023-2025 de l'Office togolais des recettes (OTR) est conçu pour contribuer à la mise en œuvre de la Feuille de route gouvernementale (FDR) Togo 2025 qui nécessite d'importantes ressources financières afin d'améliorer le niveau de développement du pays et le niveau de vie des citoyens. L'une des ambitions de la stratégie nationale de développement (Feuille de route Togo 2025) est d'augmenter les ressources publiques en portant le Taux de pression fiscale à 15% à l'horizon 2025, contre 13,6% en 2021.

Depuis son opérationnalisation en 2014, l'OTR a enregistré des progrès sensibles dans la mobilisation des recettes fiscales et douanières pour le financement du budget de l'Etat et des collectivités territoriales, la modernisation de ses services, la promotion du civisme fiscal et de l'intégrité au sein du personnel par la prévention et la lutte contre la corruption. Autant de forces que l'Office continuera de consolider au cours des trois (03) prochaines années.

Le Gouvernement apprécie l'efficacité et l'efficience de l'OTR dans la mobilisation des recettes fiscales et douanières et dans l'offre de services aux contribuables. C'est ainsi qu'il a procédé à l'élargissement de son champ d'intervention en rattachant à l'Office, depuis 2018, les services du cadastre et de la conservation foncière. Ce rattachement a décuplé le nombre de défis en matière de modernisation. Toutefois, l'Office a accumulé de solides expériences et compétences qui sont et seront exploitées pour relever ces défis par le biais de la mise en œuvre du présent plan stratégique.

Ce nouveau plan stratégique est conçu à un moment où l'Office s'efforce de renforcer davantage sa résilience dans la mobilisation des ressources malgré les chocs externes actuels (COVID-19, crise ukraino-russe, etc.). Cela appelle à des efforts additionnels de réformes conjoncturelles et structurelles. C'est le sens et le soubassement de ce nouveau plan. Afin de s'assurer de la mise en œuvre concrète de cette stratégie à moyen terme, un accent sera mis sur l'identification et la mise en œuvre d'actions diverses pour améliorer la mobilisation des recettes fiscales et douanières par le biais de réformes et des appuis pertinents, à l'Unité de politique fiscale (UPF), dans la conception de la politique fiscale.

Le Conseil d'administration de l'Office s'engage pleinement à mettre en œuvre ce plan stratégique et à travailler en étroite collaboration avec le Comité de direction pour s'assurer qu'un cadre de gestion approprié est en place pour une mise en œuvre réussie.

Au nom du Conseil d'administration de l'Office togolais des recettes, je tiens à exprimer ma gratitude à tous ceux qui se sont impliqués dans l'élaboration de ce plan stratégique, en

particulier le Comité de direction et tout le personnel pour leur engagement sans faille. Avec l'orientation client, l'intégrité, la responsabilité, le travail d'équipe et le professionnalisme, je suis convaincu que le plan stratégique sera mis en œuvre avec succès.

Jonas Aklesso DAOU

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

L'Office togolais des recettes, à travers ses actions, permet au Gouvernement togolais de construire un Etat capable de favoriser une croissance économique durable et un développement social inclusif au service du bien-être de tous les togolais. Cela est le sens même de l'existence de notre administration fiscale intégrée.

Les attributions de l'Office sont clairement mentionnées dans la loi N° 2012-016 du 14 décembre 2012 portant création de l'OTR. Il s'agit notamment (i) d'asseoir, d'administrer 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, d'administrer et de recouvrer les impôts, les taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ; (iii) de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt auprès des contribuables ; (iv) d'assister le gouvernement dans sa politique de promotion de l'investissement privé et de facilitation des échanges commerciaux ; (v) de combattre la fraude et l'évasion fiscales, et coopérer à cette fin avec les pays étrangers ; (vi) d'accorder les exonérations fiscales et douanières conformément à la réglementation nationale et aux accords régionaux et internationaux ; etc.

Pour y parvenir, l'Office a, depuis ses premières heures, opté pour la Gestion axée sur les résultats à travers la mise en place du processus de Planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation (PPBSE). C'est ainsi que 2022 marque l'achèvement du troisième plan stratégique de l'OTR. La mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022 nous a permis de faire passer le niveau des recettes fiscales de 563,2 milliards de FCFA en 2017 à 864,7 milliards de FCFA en 2022, soit un accroissement nominal de 301,5 milliards, de consolider la digitalisation de nos services et procédures à l'instar de la télé déclaration et du télépaiement des impôts, droits et taxes, ainsi que le renforcement des effectifs.

Dans ce contexte, je tiens à exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont directement ou indirectement contribué à ces résultats encourageants, surtout en ce temps de crise sanitaire. Ces résultats ont été possibles grâce à l'appui du gouvernement, des partenaires techniques et financiers, des contribuables, du Conseil d'administration et à l'engagement de tout le personnel de l'Office.

Le plan stratégique 2023-2025 est une opportunité pour l'Office togolais des recettes de clarifier la manière dont il envisage aborder le futur ainsi que les principaux résultats dont il devrait être tenu responsable au cours des trois (03) prochaines années. Il fait ressortir les orientations

stratégiques à travers quatre (04) axes prioritaires 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.

Pour remplir efficacement ses missions, il est indispensable pour l'Office de bâtir une administration fiscale au service de l'économie, induisant un environnement fiscal attractif aux investissements privés créateurs de richesses et d'emplois, une administration fiscale qui garantit l'équité et la justice fiscales, une administration fiscale qui offre des services de qualité et qui recherche la satisfaction du contribuable.

Ainsi, je tiens à témoigner ma gratitude à tous ceux qui ont toujours accordé un intérêt constant à l'Office dans la réalisation de ses missions.

Philippe Kokou B. TCHODIE

INTRODUCTION

Inscrit dans une dynamique de Gestion axée sur les résultats depuis son opérationnalisation en 2014, l'Office togolais des recettes (OTR) n'a cessé de promouvoir l'efficacité et l'efficience de son administration au moyen d'instruments modernes de planification et de gestion.

Cette approche s'est traduite par la mise en œuvre de trois (03) premiers plans stratégiques dont le dernier est celui de 2018-2022. Le leadership et la rigueur déployés dans la mise en œuvre de ce plan ont impacté positivement la mobilisation des recettes en portant à 19,0%, le taux d'accroissement des recettes à fin 2021 alors qu'il était négatif en début de période (-0,9% en 2017). En conséquence, le taux de pression fiscale hors exonérations est passé de 12,7% en 2017 à 13,6% en 2021. On note également une amélioration de la contribution des recettes fiscales aux recettes courantes du budget national avec un taux de 93,9% en 2021 contre 85,0% en 2018. Par ailleurs, l'exécution de ce plan stratégique a permis d'enregistrer de grandes avancées technologiques à l'instar de l'effectivité de la télédéclaration et du télépaiement, la mise en production d'un système de gestion intégrée des impôts et la forte progression de la dématérialisation des procédures et processus au cordon douanier.

Pour rappel, l'Office togolais des recettes a enregistré, au début de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022, un important changement structurel. En effet, l'efficacité de l'Office dans la modernisation de ses services a incité le Gouvernement à élargir son domaine d'intervention par le rattachement des divisions en charge du cadastre et de la conservation foncière. Ces nouvelles responsabilités comportent leurs propres défis et nécessitent, en dépit des efforts déjà engagés, d'importants investissements en ressources humaines, matérielles et financières.

Pour la période 2023-2025, l'Office togolais des recettes se dote d'un plan stratégique aligné sur les priorités stratégiques du Gouvernement telles que décrites dans sa Feuille de route (FDR) Togo 2025. Cette FDR est déclinée en dix (10) ambitions parmi lesquelles, celle de **porter les recettes fiscales hors exonérations à 15% du PIB à l'horizon 2025**.

Ce nouveau plan stratégique vise ainsi à renforcer davantage les performances institutionnelles parallèlement à l'objectif stratégique principal d'optimiser la collecte des recettes afin de soutenir les efforts de financement des besoins nationaux.

L'élaboration du plan stratégique 2023-2025 a été faite suivant un processus participatif. Ce processus est marqué, d'abord, par la mise en place d'un comité inter-commissariats de l'Office

chargé d'en assurer le pilotage, ensuite par une exploitation approfondie des documents existants (rapports, aide-mémoires des missions d'assistances techniques, rapports d'audit, rapports des études, etc.). A l'issue des différents travaux du comité, des échanges avec l'ensemble des directions et divisions, et sur la base des enseignements tirés de la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2022, un diagnostic a été réalisé, les principales orientations stratégiques pour la période 2023-2025 ont été identifiées et les actions à mener ont été planifiées.

Le présent document comporte quatre (04) grandes parties. La première fait le bilan du plan stratégique 2018-2022 en lien avec le contexte économique et social du pays. La seconde partie aborde les perspectives économiques sur la période 2023-2025 et les principaux défis auxquels l'Office aura à faire face. Dans la troisième partie, les orientations stratégiques qui permettent de relever lesdits défis sont détaillées et la dernière partie met en exergue le mécanisme de mise en œuvre et de suivi-évaluation devant garantir l'atteinte des objectifs en 2025. En prélude à ces quatre (04) parties, la vision, les missions, les valeurs fondamentales ainsi que la structure organisationnelle de l'Office sont présentées.

I. VISION, MISSIONS, VALEURS ET ORGANIGRAMME

1.1. Vision

Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, la vision de l'Office est redéfinie comme suit : *L'OTR ambitionne d'« être une administration fiscale moderne, à l'avant-garde des standards internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo ».*

1.2. Missions

L'OTR a pour missions notamment :

- (i) d'asseoir, d'administrer et de recouvrer pour le compte de l'Etat, les impôts, taxes et droits de douanes à caractère national, conformément aux textes applicables en la matière ;
- (ii) d'asseoir, d'administrer et de recouvrer les impôts, taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ;
- (iii) de conseiller le gouvernement sur toutes les questions se rapportant à la politique fiscale ;

- (iv) de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt auprès des contribuables ;
- (v) d'assister le gouvernement dans sa politique de promotion de l'investissement privé et de facilitation des échanges commerciaux ;
- (vi) de combattre la fraude et l'évasion fiscales, et coopérer à cette fin avec les pays étrangers ;
- (vii) d'accorder les exonérations fiscales et douanières conformément à la réglementation nationale et aux accords régionaux et internationaux ;
- (viii) de représenter le Ministre chargé des finances sur sa demande dans les instances régionales et internationales sur toute question concernant la politique fiscale et douanière ;
- (ix) de produire et publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscales et douanières.

1.3. Valeurs fondamentales

L'OTR conduit ses activités autour des valeurs fondamentales ci-après :

➤ Equité

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

➤ Qualité de service

Le contribuable est au cœur de la réussite des missions de l'Office. La qualité des services offerts et la recherche permanente de la satisfaction des opérateurs économiques et des usagers restent une priorité.

➤ Intégrité et Transparence

L'intégrité et la transparence dans la gestion de l'Office sont essentielles en vue de gagner le respect et la confiance des opérateurs économiques, des partenaires et du public en général. Ainsi, l'OTR prône la tolérance zéro à la corruption dans le but d'asseoir ces deux valeurs cardinales dans son quotidien.

➤ Professionnalisme

Le professionnalisme implique la bonne maîtrise de la réglementation par les agents et la recherche permanente de l'excellence aux plans moral, éthique et professionnel.

➤ Efficacité

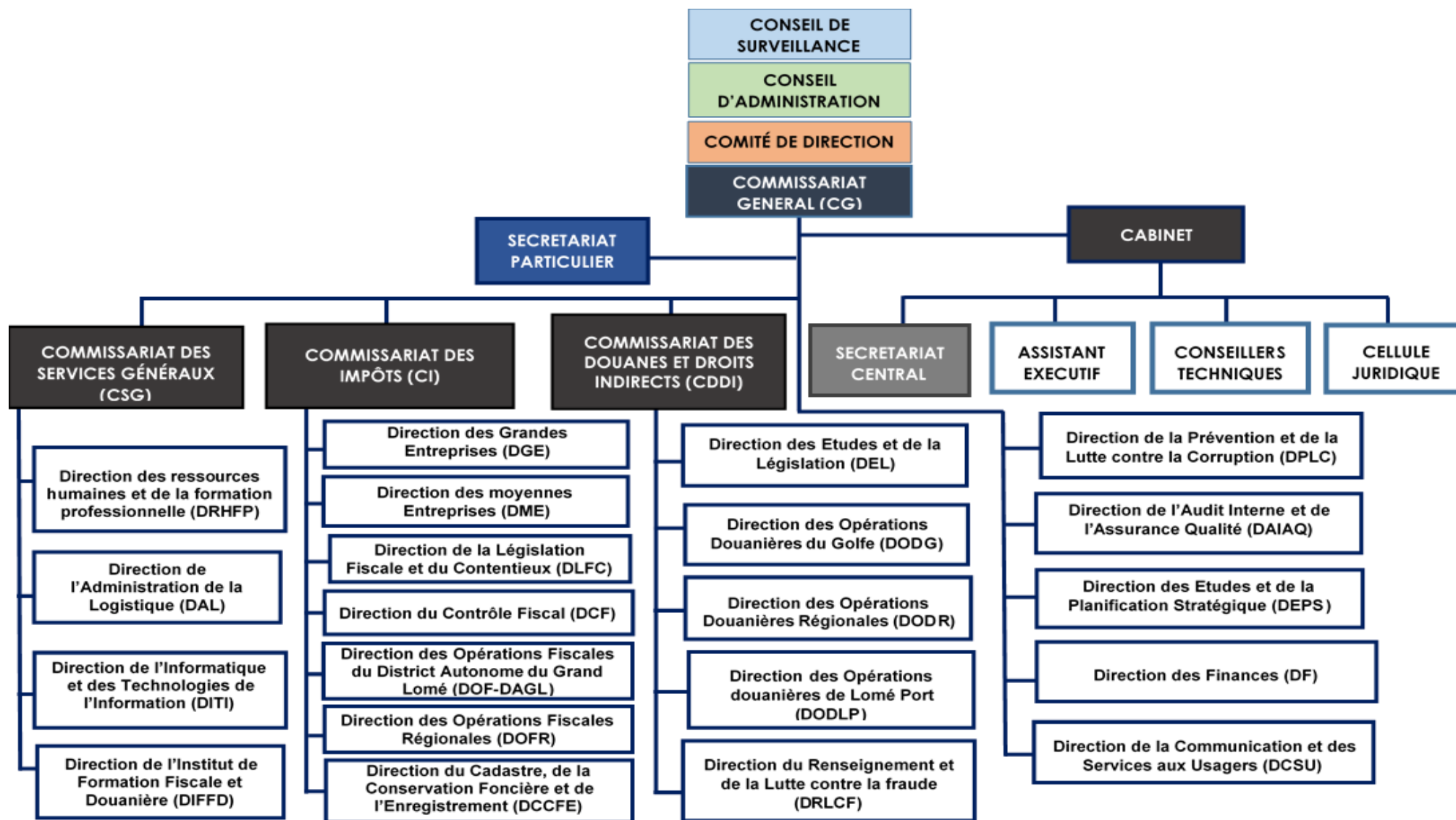
La recherche de l'atteinte des objectifs est le maître mot de tous les agents de l'Office.

1.4. Structure organisationnelle

Au cours de ces dernières années, l'organigramme de l'OTR a subi des changements importants afin de s'adapter non seulement aux défis de la mobilisation des recettes mais aussi aux mutations du paysage socio-économique et aux enjeux de la décentralisation effective depuis 2019. Cette restructuration a donné lieu à la création d'un secrétariat central et à de nouvelles directions. Diverses divisions et sections ont été créées conséquemment à l'instar de la division en charge de la Plateforme industrielle d'Adéticopé, des divisions régionales du cadastre, des Bureaux des opérations fiscales prévus dans toutes les communes du District autonome du Grand Lomé et dans chaque préfecture hors du Grand Lomé.

A cette date, l'organigramme de l'OTR se présente comme suit :

Figure 1. Structure organisationnelle



II. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2018-2022

2.1. Contexte économique et social (2018-2021)

2.1.1. Contexte économique international

L'environnement économique mondial a été marqué par un ralentissement de la croissance entre 2018 et 2020. En effet, le taux de croissance du PIB mondial a connu un léger fléchissement passant de 3,6% en 2018 à 2,9% en 2019 avant de se détériorer considérablement (-6,0 points) pour se situer à -3,1% en 2020. Cette récession de l'économie mondiale est observée aussi bien dans les pays avancés que dans les pays émergents et en développement sur la période. La forte baisse du taux de croissance mondiale entre 2019 et 2020 résulte principalement de la crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19. En 2021, on note une reprise de l'économie mondiale, malgré une résurgence de la pandémie due à l'apparition de nouveaux variants. Le taux de croissance du PIB mondial est ressorti à 6,1% en 2021 (FMI, 2022). De façon spécifique, dans les économies avancées, la croissance économique est passée de 2,3% en 2018 à 1,7% en 2019 ; -4,5% en 2020 et 5,2% en 2021 (FMI, 2022). Pour le groupe des pays émergents et en développement, la croissance économique est passée de 4,6% en 2018 à 3,7% en 2019 ; -2,0% en 2020 et 6,8% en 2021.

L'Afrique subsaharienne (ASS) enregistre une tendance à la baisse de la croissance sur la période 2018-2020. Le taux de croissance du PIB réel est ainsi ressorti à 4,2% en 2018 ; 3,1% en 2019 et -1,7% en 2020. Après la récession observée en 2020, l'activité économique en ASS, a amorcé une reprise en 2021 avec une croissance de 4,5% essentiellement portée par la reprise des entrées de capitaux, la hausse des cours des produits de base.

Dans l'espace CEDEAO, on note, sous l'effet de la pandémie, une contraction de 0,6% du PIB en 2020 après une expansion de 3,4% et 3,5% respectivement en 2018 et 2019. Selon le FMI, le taux de croissance du PIB de la zone se chiffre à 4,2 % en 2021 résultant pour l'essentiel d'une reprise du commerce mondial, d'une hausse des cours des produits de base et d'une augmentation de la production agricole.

Au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le taux de croissance du PIB s'est établi à 6,6% en 2018, 1,8% en 2019 et 5,7% en 2020, une baisse essentiellement imputable aux mesures d'état d'urgence sanitaire, à la baisse des cours des matières premières et à la rupture des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Tableau 1: Indicateurs économiques internationaux

	2018	2019	2020	2021		2018	2019	2020	2021
Taux de croissance du PIB (%)					Données sur le commerce en volume (variations annuelles en %)				
Monde	3,6	2,9	-3,1	6,1	Commerce mondial	4,0	0,9	-7,9	10,1
Zone Euro	1,8	1,6	-6,4	5,3	Exportations				
USA	2,9	2,3	-3,4	-5,7	Pays avancés	3,6	1,3	-9,1	8,6
Chine	6,8	6,0	2,2	8,1	Pays émergents et en développement	4,1	0,4	-4,8	12,3
					Importations				
Afrique Subaharienne (ASS)	4,2	3,1	-1,7	4,5	Pays avancés	3,8	2,1	-8,7	9,5
CEDEAO	4,7	3,5	-0,6	4,2	Pays émergents et en développement	5,1	-1,1	-7,9	11,8

Source : FMI, avril 2022

2.1.2. Contexte économique et social au plan national

Au plan national, on observe une alternance des phases de hausse et de baisse du taux de croissance du PIB nominal depuis 2018 avec des taux de croissance de 6,4% en 2018, 7,1% en 2019 ; 3,2% en 2020 et 8,2% en 2021. Tout comme au plan international, l'épidémie de corona virus a eu des effets néfastes sur la croissance particulièrement en 2020 et 2021 à travers la chute des investissements directs étrangers, des investissements financiers, des envois de fonds privés et du ralentissement du commerce mondial. La reprise observée en 2021 serait portée par le succès des mesures de riposte mises en place par l'Etat togolais contre la pandémie, la mise en œuvre des réformes visant l'assainissement des finances publiques, l'amélioration du climat des affaires, l'exécution des projets et réformes prioritaires de la Feuille de route gouvernementale, Togo 2025 et par une hausse de la production dans les branches d'activité telles que les « activités artistiques ; sportives et récréatives » ; « le transport et l'entreposage » ; « l'agriculture » ; « l'électricité, gaz et eau » ; « les activités immobilières » ; « les activités d'administration publique » ; « l'information, la technologie et la communication » ; « les activités financières et d'assurance ».

Quant à l'évolution du niveau général des prix, l'inflation chiffrée à 0,9% et 0,7% respectivement en 2018 et 2019 s'est accélérée au cours des deux dernières années pour atteindre 4,6% en 2021 principalement due aux perturbations de l'offre. Cette accélération amorcée à partir de 2019 serait essentiellement portée par la composante « produits alimentaires et boissons non alcoolisées » qui a augmenté de 14,9% (INSEED, 2021).

Evaluées à 973,7 milliards en 2018, les exportations togolaises ont connu une évolution en dents de scie alternant des phases de croissance en 2019 (+2,1%), 2021 (+7,9%) séparées par une baisse de 7,3% en 2020. En 2021, les exportations se sont ainsi chiffrées à 1064,8 milliards. Quant aux importations, elles ont connu un accroissement régulier sur toute la période. Elles sont ainsi passées de 1332,5 milliards en 2018 à 1380,7 milliards en 2020. En 2021, les importations ont connu une augmentation de 12,8% en glissement annuel pour s'établir à 1557,8 milliards.

Tableau 2: Principaux indicateurs de l'environnement économique national

LIBELLES	2018	2019	2020	2021
PIB nominal	3950,4	4230,5	4363,8	4720,4
Taux de croissance du PIB nominal (%)	6,4	7,1	3,2	8,2
Consommation finale	3582,7	3710,4	3716,7	4132,9
FBCF	715,4	869,1	1031,4	1055,0
Variation des stocks	0,0	0,0	0,0	0,0
Exportations	973,7	993,9	986,6	1064,8
Importations	1332,5	1351,8	1380,7	1557,8
Taux d'inflation (%)	0,9	0,7	1,8	4,6

Source : DGEAE, avril 2022

La situation des finances publiques de 2018 à 2021 est caractérisée par une dégradation du solde budgétaire de base qui est passé de 3,8 milliards de FCFA en 2018 à -176,1 milliards de FCFA en 2021. Le déficit budgétaire a fortement augmenté, passant de 1,4 % du PIB en 2019 à 4,8% en 2021 et est imputable à l'augmentation des dépenses de santé, résultats des efforts du gouvernement pour combattre la pandémie du COVID-19 (BAD, 2021 ; FMI, 2021). S'agissant de la dette publique, son encours est passé de 55,5% du PIB en 2018 à 54,1% du PIB en 2021. La balance des paiements enregistre en 2021 un solde excédentaire de 95,3 milliards de FCFA résultant d'un solde excédentaire du compte des transactions courantes et capital de 83,1 milliards.

Le suivi des critères de convergence de l'UEMOA sur la période révèle que le Togo a respecté au total, deux critères de premier rang relatifs notamment au taux d'inflation annuel moyen et à l'encours de la dette intérieure et extérieure rapporté au PIB.

Tableau 3: Evolution des critères de convergence de 2018 à 2021

Critères	Norme	2018	2019	2020	2021
Critères de premier rang					
Solde budgétaire de base rapporté au PIB	≥-3%	-0,5	-0,8	-7,0	-6,0
Taux d'inflation annuel moyen	≤3%	0,9	0,7	1,8	4,6
Encours de la DP* rapportée au PIB	≤70%	55,5	51,9	58,6	54,1
Critères de second rang					
Masse salariale sur RF**	≤35%	40,5	38,8	44,2	39,3
Taux de pression fiscale (hors exonérations)	≥20%	12,5	13,1	12,2	13,6

Source : DGEAE, avril 2022

La situation monétaire en 2021, comparée à celle de 2020, est caractérisée par un renforcement de la masse monétaire de 245,2 milliards de FCFA (+12,2%) induite par l'augmentation des créances intérieures et des avoirs extérieurs nets respectivement de 75,6 milliards de FCFA (+6,2%) et 168,7 milliards de FCFA (+30%) en 2019 par rapport à 2018. Les créances intérieures et les avoirs extérieurs nets auraient augmenté respectivement de 113,6 milliards de FCFA (+8,6%) et 115,4 milliards de FCFA (+11,8%) en 2021 par rapport à 2020.

En ce qui concerne le taux de bancarisation, il a évolué en moyenne de 2,56 points de pourcentage sur la période 2018-2020, passant de 22,7% en 2018 à 24,3% en 2019 et 25,2% en 2020. Cette bonne performance reflète le degré de pénétration du système bancaire dans l'économie et renseigne sur le niveau de développement de l'offre des services financiers. Elle constitue, de ce fait, un élément clé pour le développement des systèmes de paiement.

Tableau 4: Evolution du taux de bancarisation au Togo de 2018 à 2020

Année	Population ¹	Population active potentielle ²	Nombre d'établissements de crédit ³	Nombre de comptes bancaires	Taux de bancarisation
2017	7 698 476	4 273 593	15	745 833	17,5%
2018	7 889 095	4 401 800	15	1 001 270	22,7%
2019	8 082 359	4 535 359	16	1 099 990	24,3%
2020	8 278 737	4 674 062	17	1 178 587	25,2%

Sources : Banque Mondiale et rapports de la Commission Bancaire de l'UEMOA

¹ World development indicators de la Banque Mondiale (2022)

² World development indicators de la Banque Mondiale (2022)

³ Bilans et comptes de résultats des banques et établissements financiers de l'UEMOA de 2017 à 2019

En matière d'emploi, à fin décembre 2019, l'effectif des agents de l'Etat était de 54 007 contre 52 952 à fin décembre 2018 (INSEED, 2021). Les fonctionnaires constituaient la part la plus importante de l'effectif total des agents de l'Etat (95,8% à fin 2019).

Au plan social, 49,0% de la population togolaise vivait en dessous du seuil de pauvreté en 2018-2019 contre 53,8% en 2017. Le taux de desserte au niveau national en matière d'adduction d'eau potable et d'assainissement connaît une tendance haussière. Il est passé de 51,5% en 2018 à 53,0% en 2019.

2.2. Evaluation du Plan stratégique 2018-2022

Après quatre (04) années de mise en œuvre, le plan stratégique 2018-2022 de l'OTR arrive à terme cette année (2022). En prélude à l'élaboration du prochain plan 2023-2025, et s'alignant sur la vision énoncée par la feuille de route gouvernementale (FDR) 2025, l'Office a procédé à l'évaluation du plan stratégique 2018-2022.

Le plan stratégique 2018-2022 définit un certain nombre d'actions / projets / réformes classés suivant trois (03) axes stratégiques à savoir :

- (i) Mobilisation des recettes fiscales et douanières ;
- (ii) Promotion du secteur privé et des investissements ;
- (iii) Renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

Le but de cette évaluation est de mettre en exergue les principales réalisations issues de la mise en œuvre des actions / projets / réformes du plan stratégique en vue de ressortir les défis pour le nouveau plan.

2.2.1. Suivi du cadre logique

Tableau 5. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2018-2022

Libellé	Logique d'intervention / Chaîne des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables			Réalizations 2021
		Indicateurs	Réf 2017	Cible 2022	
IMPACTS	Croissance économique plus forte	Taux de croissance du PIB réel	4,3%	6,0%	5,3%
	Amélioration de la mobilisation des recettes courantes	Taux de contribution au budget national (recettes courantes)	90,2%	94,0%	93,9%
EFFETS	Effet 1 : La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Recettes fiscales (% du PIB) ⁴	15,2%	16,6%	16,7%
		Recettes fiscales liquides (en % des recettes fiscales budgétaires)	83,5%	85,0%	82,2%
	Effet 2 : L'environnement des affaires est amélioré	Temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, taxes et droits	216h	94,5h	159h
	Effet 3 : L'OTR offre des services modernes et de qualité	Taux de satisfaction globale des opérateurs économiques par rapport à la réactivité de l'administration fiscale à leur requête	43,8%	80%	81,5%
Taux d'utilisation de l'E-déclarations		89,2%	95%	100%	

⁴ Le calcul a été effectué avec les recettes totales y compris les exonérations

Libellé	Logique d'intervention / Chaîne des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables			Réalizations 2021
		Indicateurs	Réf 2017	Cible 2022	
		Part des recettes collectées via un paiement électronique	ND	50%	73,0%
	Effet 4 : La gouvernance est améliorée	Nombre de certifications ISO obtenues	0	1	0

Source : OTR

❖ Axe 1 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières

Pour améliorer la mobilisation des recettes fiscales, trois (03) grandes actions avaient été retenues : (i) élargissement de l'assiette fiscale ; (ii) amélioration du recouvrement et de la gestion des exonérations ; (iii) éducation au civisme fiscal. Les principaux indicateurs de performance qui ont permis de mesurer l'effet attendu de la mise en œuvre de ces actions, sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 6. Mobilisation des recettes fiscales et douanières : réalisations 2018-2021

Indicateurs de performance	Cible 2022	Réalisation
Taux de pression fiscale	17%	16,7%
Recettes fiscales liquides en pourcentage des recettes budgétaires collectées par l'Office	85%	82,2%
Taux de croissance des contribuables actifs	30%	24,4%
Taux de conformité des exonérations accordées	97%	ND
Système informatisé de gestion des RAR mis en place et opérationnel	Oui	Oui
Taux de recouvrement des RAR	70%	79%
Taux de défaillance déclarative à l'échéance	5%	8,8%
Nombre d'opérateurs économiques touchés par les émissions et les séances d'information et de sensibilisation organisées	10 000	374 ⁵

Source : OTR

❖ Axe 2 : Promotion du secteur privé et des investissements

L'axe 2 comporte deux actions que sont (i) la mise en place d'un système fiscal incitatif aux investissements ; (ii) la mise en place d'un cadre permanent d'échange et d'un système d'appui et de conseil au secteur privé. Le tableau 6 ci-après résume les réalisations au regard de cet axe sur la période 2018-2022.

⁵ Ce nombre est dû aux mesures barrières liées au COVID

Tableau 7. Promotion du secteur privé et des investissements : réalisations 2018-2021

Indicateurs de performance	Cible 2022	Réalisation
Temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, taxes et droits (en heures)	94,5h	159h
Délais d'importation (conformité aux frontières (heures))	72h	168h
Nombre d'entreprises jouissant du CPP	25	6
Système fiscal incitatif mis en place (CGI, CDN, LPF)	Oui	Oui
Instances de recours administratives opérationnelles à la douane et aux impôts	Oui	Non
Textes sur les recours disponibles et publiés	Oui	Oui
Nombre de rencontres organisées avec le secteur privé	30	65
Nombre de campagnes de visites pédagogiques formelles effectuées	10	10
Nombre de contribuables défaillants visités	5.000	ND
Nombre de nouveaux cadres de partenariats signés avec le secteur privé	5	1

Source : OTR

❖ Axe 3 : Renforcement des capacités institutionnelles de l'Office

Afin de renforcer les structures de l'Office, les trois (03) actions définies sont les suivantes : (i) la modernisation des infrastructures informatiques ; (ii) l'amélioration de la gouvernance ; (iii) la gestion rationnelle des ressources humaines. Les indicateurs de performance récapitulés dans le tableau 7 ont permis d'évaluer l'état de mise en œuvre des actions citées.

Tableau 8. Renforcement des capacités institutionnelles de l'Office : réalisation 2018-2021

Indicateurs de performance	Cible 2022	Réalisation
Taux d'utilisation de E-déclarations à la DGE et la DME	95%	100% des contribuables de la DGE et de la DME
Système de paiement en ligne mis en place	Oui	Oui
Part des recettes collectées via un paiement électronique	10%	73,0%
Nombre de nouvelles procédures automatisées	20	30
Logiciel métier E-Tax mis en place et fonctionnel	Oui	Oui
Echanges automatiques d'informations entre les systèmes informatiques de l'OTR	Oui	Oui
Nombre d'interfaces avec les structures partenaires implémentées	5	6

Indicateurs de performance	Cible 2022	Réalisation
Nombre de systèmes informatiques des administrations douanières des pays voisins interconnectés avec celui de l'OTR	6	2
Taux de renouvellement du parc informatique	80%	ND
Certification ISO obtenue	Oui	Non
Nombre de manuels de procédures approuvés	15	9
Institut de formation fiscale et douanière opérationnel	Oui	Oui
Nombre d'agents ayant bénéficié d'une formation diplômante	250	366
Manuel de consignes de travail de la surveillance douanière élaboré et disponible	Oui	Non

Source : OTR

III. PERSPECTIVES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE POUR LA PERIODE 2023-2025

3.1. Perspectives économiques pour la période 2023-2025

3.1.1. Perspectives économiques internationales

L'économie mondiale entame une année 2022 marquée par de fortes incertitudes, au regard de l'envolée des prix des matières premières et énergétiques, amplifiée par le conflit entre la Russie et l'Ukraine depuis février 2022. Ce conflit vient exacerber les difficultés économiques déjà engendrées par la pandémie de la COVID-19 à travers l'augmentation des prix des produits de base, la perturbation des échanges commerciaux et du système financier. La reprise de l'activité économique mondiale devrait se poursuivre à un rythme modéré, moins robuste que le rebond enregistré en 2021.

Globalement, la croissance mondiale devrait passer de 6,1 % en 2021 à 3,6 % en 2022 et à 3,4% 2025, soit une baisse respectivement de 2,5 et 2,7 points de pourcentage. Cette baisse devrait se poursuivre au-delà de 2023 pour s'établir à environ 3,3 % à moyen terme. Le taux d'inflation devrait, quant à lui, atteindre 5,7 % dans les « pays avancés » et 8,7 % dans le groupe des « pays émergents et pays en développement » (FMI, 2022).

L'Afrique subsaharienne (ASS), sous l'effet combiné des conséquences socio-économiques du conflit russo-ukrainien et des séquelles socio-économiques de la pandémie de la COVID-19, devrait connaître un taux de croissance économique de 3,8% en 2022 et 4,2% en 2025. Le taux d'inflation y est projeté à 11,6% et 6,8% respectivement en 2022 et 2025.

En Afrique de l'Ouest, on s'attend à une croissance de 4,5 % en 2022, et de 5,6 % en 2025. Si l'on excepte le Nigéria, la croissance de la sous-région serait plutôt de 4,6 % en 2022, et de 5,6 % en 2025.

3.1.2. Perspectives économiques et sociales nationales

Avec la mise en œuvre de la Feuille de route gouvernementale (FDR), le Togo ambitionne d'être un pays de paix, une nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable en misant sur le renforcement de l'inclusion et l'harmonie sociales, la consolidation de la paix, la dynamisation de la création d'emplois, la modernisation du pays et le renforcement de ses structures.

L'économie nationale devrait connaître un taux de croissance du PIB nominal de 8,4% en 2022 qui monterait d'année en année pour atteindre 9,2% en 2025. Tout comme le PIB nominal, le PIB réel devrait enregistrer la même tendance haussière, passant de 5,8% en 2022 à 7,0% en 2025 (FMI, 2022). Cette expansion de l'activité économique nationale sur la période serait soutenue par la forte contribution de l'agriculture (+0,9 point), des « transports et entreposages » (+0,6 point), des « autres activités manufacturières » (+0,5 point), de « l'industrie des produits alimentaires » (+0,5 point), des « activités immobilières » (+0,4 point).

Le Togo s'attend à un solde budgétaire de base rapporté au PIB de -3,3% en moyenne, à un taux d'inflation annuel moyen de 2,9%, et à un encours de la dette publique rapportée au PIB de 56,5% sur la période 2023-2025.

En outre, la contribution de l'investissement privé à la croissance devrait augmenter sous l'hypothèse de la poursuite des progrès réalisés dans l'accompagnement des acteurs locaux et dans l'attrait des groupes internationaux.

Au niveau de la demande, la consommation finale connaîtrait une progression moyenne de 5,0% sur la période 2023-2025, essentiellement tirée par la consommation privée (5,5%).

S'agissant de la mobilisation des ressources internes, les prévisions de recettes fiscales budgétaires sont globalement optimistes. Estimées à 814,7 milliards en 2022, elles devraient ainsi augmenter progressivement pour atteindre 1147,6 milliards de FCFA en 2025. La même tendance haussière est attendue en ce qui concerne les recettes liquides, qui devraient s'établir

à 975,6 milliards de FCFA en fin de période portant le taux de pression fiscale (hors exonérations) à 14,7%.

Au plan social, le Togo envisage généraliser d'ici 2025 (i) l'accès à l'eau potable avec une couverture de 85% en milieu semi-urbain et 95% en milieu urbain, (ii) l'accès à l'électricité en portant le taux de couverture à 75% de la population et (iii) la couverture géographique de l'internet mobile à 95% de la population. En ce qui concerne l'assurance maladie universelle, elle devrait couvrir 60% des togolais. Par ailleurs, le Togo envisage renforcer les infrastructures physiques et équipements des établissements scolaires et améliorer la qualité de l'enseignement à l'horizon 2025.

3.2. Principaux défis de l'Office sur la période 2023-2025

3.2.1. Mobilisation des recettes

L'Office togolais des recettes, sur la période 2018-2021 a réalisé des progrès encourageants en matière de mobilisation des recettes fiscales malgré le contexte de la crise sanitaire de COVID-19 depuis 2020. Le ratio des recettes fiscales, hors exonérations, rapportées au PIB est passé de 12,7% en 2017 à 13,6% en 2021.

En matière d'élargissement de l'assiette, plusieurs opérations ont été réalisées telles que le recensement fiscal sur toute l'étendue du territoire, l'internalisation des fonctions d'évaluation en douane, l'automatisation du système d'analyse de risques pour la sélectivité des contrôles au cordon douanier, l'implémentation dans Sydonia World d'un nouveau répertoire de codes additionnels. Aussi faut-il rappeler la mise en place d'un système automatisé de marquage de certains produits soumis aux droits d'accises, la création d'un bureau de douane sur la plateforme industrielle d'Adéticopé, d'une section visite à domicile et l'introduction des codes de spécification tarifaire.

De plus, dans un système fiscal déclaratif auto-liquidé, le contrôle est le moyen dont dispose les administrations fiscales et douanières pour garantir les ressources de l'Etat, notamment dans les pays à faible civisme fiscal. A cet effet, l'Office a mis en place la cellule d'analyse de données miroir et a implémenté un module de suivi automatique de régularisation des déclarations d'admission temporaire dans Sydonia. Une unité mixte de contrôle douanes-impôts a aussi été créée. Des avancées ont été également enregistrées dans le suivi des marchandises en transit avec l'effectivité des interconnexions avec les systèmes informatiques des administrations douanières du Bénin, du Niger et du Burkina Faso dans le cadre du projet SIGMAT. Avec la reprise des contrôles en entreprise en 2022, une avancée majeure a été opérée grâce au déploiement d'un disque partagé pour l'administration et le suivi des programmes de contrôle. En matière de recoupement des données, des partenariats ont été noués et des interconnexions ont été développées avec les systèmes d'information de certaines structures partenaires, notamment le MEF, la CNSS, l'INSEED, la DGDN, la DTRF, la CEET, le greffe du tribunal du commerce, la DNCMP, le CFE, LCT et Togo Terminal. Ces réformes sont à consolider pour améliorer le rendement du contrôle fiscal qui demeure peu performant.

Enfin, sur le plan de la gestion des restes à recouvrer, l'implémentation du nouveau système intégré de gestion des impôts E-Tax offre la possibilité d'établir en temps réel la situation des

créances fiscales (primaires et produits de contrôle) et dispose d'un module automatisé de suivi de la procédure de recouvrement.

Toutefois, des défis majeurs pour la mobilisation optimale des recettes subsistent et portent sur :

- la prépondérance du secteur informel qui représente plus de la moitié de la valeur ajoutée globale de l'économie togolaise;
- les difficultés à appréhender et fiscaliser les activités de l'économie numérique en pleine expansion ;
- le faible rendement des impôts fonciers ;
- la persistance de l'évasion fiscale, de la contrebande et de la fraude notamment sur la valeur en douane et l'espèce des marchandises ;
- l'absence de référentiels pour le contrôle effectif des prix de transfert ;
- la sous-exploitation des données tierces à des fins de contrôle ;
- l'inexistence d'outils automatisés de contrôle et d'analyse de risques au Commissariat des impôts ;
- le manque d'un système d'évaluation objective des vérificateurs à la douane et aux impôts ;
- l'absence de guides monographiques des entités ;
- la nécessité de mise à niveau du système de suivi électronique des transits ;
- l'absence d'interconnexion avec les systèmes informatiques douaniers de nombreux pays de la CEDEAO ;
- la faible couverture des contrôles douaniers a posteriori et la lenteur dans leur exécution ;
- la capacité limitée de l'OTR en matière de contrôle et de prise en charge des produits pétroliers et des produits en vrac ;
- la persistance de quelques failles dans le dispositif de suivi du respect des engagements et des destinations réelles des marchandises en régimes suspensifs ou privilégiés ;
- l'inexistence de mécanismes légaux et progressifs de recouvrement des créances fiscales ;
- l'absence d'une stratégie de pilotage de toutes les actions de recouvrement ;
- l'absence d'un répertoire de spécimens de signatures autorisées au sein des ministères pour l'octroi des franchises et exonérations ;
- l'inexistence de procédures dématérialisées d'octroi et de gestion des exonérations et franchises ;
- la hausse permanente des recettes non liquides qui ont presque triplé au cours des cinq dernières années passant de 55,1 milliards en 2018 à 160,4 milliards en 2022.

3.2.2. Relation avec les contribuables

L'amélioration des relations avec les usagers est une préoccupation constante de l'Office. En vue de renforcer l'adhésion des contribuables aux actions de l'OTR, plusieurs mesures ont été prises permettant à l'Office d'obtenir des résultats encourageants.

Ainsi, dans le cadre de la promotion du civisme fiscal, l'OTR a adopté, en 2018, un document de stratégie de communication assorti d'un plan de communication. Cette stratégie a permis à l'Office d'utiliser un large éventail de canaux de communication (médias et hors médias) pour informer et expliquer aux contribuables de manière claire, régulière et adaptée, leurs obligations fiscales, les nouvelles dispositions fiscales et douanières. L'Office dispose, en outre, d'un centre d'appels ainsi que d'un site internet régulièrement tenu à jour. Ces différentes actions ont contribué à la réduction du taux de défaillance déclarative à l'échéance⁶ de 11,8% en 2017 à 8,8% en 2021 au Commissariat des impôts. En matière de TVA, la défaillance déclarative à l'échéance s'est établie à 0% à la DGE en 2020 et 2021. A la DME, ce taux a également connu une diminution passant de 5,0% en 2020 à 3,7% en 2021.

Par ailleurs, l'OTR a mené, à travers des cabinets indépendants, des études sur l'appréciation par les contribuables des services qui leur sont rendus et sur les déterminants du civisme fiscal.

La sécurité juridique constitue un aspect important de cette relation. Elle permet aux acteurs économiques, particuliers et professionnels de prendre des décisions dans un contexte juridico-fiscal stable. En vue de renforcer les garanties accordées aux contribuables, plusieurs mesures ont été prises dans le CGI, le LPF et le CDN. Il s'agit, entre autres, au niveau des impôts, de la mise en place de la Commission administrative des recours (CAR) ; du côté de la douane de la Commission nationale de Conciliation et d'expertise douanière (CNCED) ainsi que l'opérationnalisation de la Commission administrative de règlement des litiges douaniers (CARLD).

Dans le cadre de l'amélioration des services rendus aux contribuables, la télédéclaration et le télépaiement sont effectifs depuis 2019 pour les grandes et moyennes entreprises. La dématérialisation des procédures et l'opérationnalisation de l'e-services ont permis de réduire les coûts et les délais des procédures.

L'Office a organisé, en 2020, une étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises afin d'identifier les goulots d'étranglement dans les processus de dédouanement

⁶ Il s'agit du taux consolidé entre la DGE et la DME.

et de formuler des recommandations pour assurer la célérité des opérations de dédouanement et un service de qualité aux contribuables.

L'Office continue, tout de même, de faire face à de nombreux défis parmi lesquels :

- la non conformité de la stratégie de communication de l'OTR face aux nouveaux enjeux ;
- la non formalisation du document de stratégie de promotion du civisme fiscal ;
- les prestations perfectibles du front office ;
- l'inexistence d'un mécanisme systématique de mesure de la satisfaction des contribuables sur les différents services proposés par l'OTR ;
- la nécessité d'actualiser le site internet de l'Office ;
- la non opérationnalisation de la CAR et de la CNCED;
- l'absence d'un mécanisme de suivi des délais d'instruction des réclamations contentieuses ;
- la non publication des rescrits fiscaux et de la doctrine fiscale ;
- l'absence d'une solution de déclaration et de paiement des impôts accessible quasiment sans coût par les petits contribuables ;
- l'utilisation frauduleuse, par certains opérateurs économiques, des NIF d'autres opérateurs lors des formalités de dédouanement ;
- l'existence de bureaux et postes de douane non informatisés ;
- la faible adhésion des contribuables au statut d'Opérateur économique agréé et au Cadre de partenariat privilégié ;
- la faible réactivité de l'OTR face à certaines requêtes des contribuables ;
- l'insuffisance d'un cadre permanent de concertation avec les partenaires.

3.2.3. Gestion foncière

Par arrêté N°011/MEF/SG du 02 février 2018, les divisions du cadastre et de la conservation foncière ont été rattachées à l'Office togolais des recettes. Dès lors, plusieurs réformes ont été mises en œuvre afin de moderniser ces services et d'améliorer leurs performances.

Au titre des avancées enregistrées au cours des quatre (04) premières années, on note la nomination des conservateurs régionaux, la création d'un Guichet foncier unique (GFU), la fixation par arrêté interministériel des délais d'accomplissement des formalités en matière foncière, la mise en place d'un mécanisme indépendant de réception et de traitement des plaintes foncières, la simplification des procédures d'obtention des titres fonciers, la mise en place d'une plateforme web E-foncier (demandes de mutation totales, d'états descriptifs et de photocopies ; paiement en ligne, suivi des réquisitions d'immatriculation foncière), la numérisation des plans cadastraux du Grand Lomé, l'amélioration de la précision des levées

topographiques grâce à l'installation de deux stations permanentes dans le Grand Lomé, la réalisation des prises des vues aériennes du Grand Lomé avec la restitution du parcellaire.

Par ailleurs, afin d'encourager la population à immatriculer leurs immeubles, l'Etat a procédé, entre autres, à la fixation d'un droit forfaitaire de 35 000 FCFA pour les mutations totales des propriétés foncières (en remplacement du taux de 4% de la valeur vénale du terrain) et la réduction des droits d'enregistrement des propriétés immobilières (de 5% à 1,5% de la valeur dans le cas des premières immatriculations et de 4% à 0,9% dans le cas des morcellements de titres). En conséquence, les demandes d'immatriculation ont explosé de 344,6%, passant de 5 344 en 2019 à 23 759 en 2021.

Enfin, l'effectif de la DCCFE a été renforcé par le recrutement de près de 300 agents et des divisions régionales ont été créées pour rapprocher les services des usagers.

La mise en œuvre de ces réformes a permis d'améliorer considérablement la qualité des services rendus par la DCCFE. Ainsi, l'OTR est parvenu à réduire (i) le délai moyen de mutations totales des propriétés à 4h (contre un délai réglementaire de 10 jours), (ii) le temps moyen de traitement des hypothèques à moins de 10 jours (contre plus de 30 jours avant l'intégration à l'OTR). Le nombre de titres fonciers produits annuellement est, quant à lui, passé de 1 866 en 2017 à 6 124 en 2021. De plus, le Togo a amélioré son score sur l'indicateur « Transferts de propriétés » du Doing business qui est passé de 31,3 en 2017 à 72,0 en 2020.

En dépit de ces avancées notables, plusieurs défis subsistent dans le domaine foncier. Ces défis concernent, entre autres :

- l'absence d'une approche pragmatique de mise en place d'un cadastre fiscal moderne ;
- l'absence d'une matrice cadastrale et d'un fond parcellaire de l'intérieur du pays ;
- la faible couverture géographique du réseau de stations permanentes ;
- l'absence d'un Système d'informations foncières (SIF) ;
- l'existence d'un stock d'anciens titres fonciers non géoréférencés entraînant le risque de double immatriculation des parcelles ;
- la non-digitalisation de l'ensemble du processus de production des titres fonciers ;
- l'existence d'un stock important de dossiers en attente de bornage contradictoire ;
- l'insuffisance des conservateurs notamment dans le Grand Lomé ;
- l'insuffisance de logiciels et d'équipements topographiques ;
- l'inexistence d'une approche moderne et sécurisée de gestion des archives ;
- le défaut de dématérialisation des registres des titres fonciers, des registres du cadastre et des livres fonciers depuis l'époque coloniale.

3.2.4. Défis juridiques et institutionnels

Diverses mesures ont été prises par l'OTR afin de renforcer son cadre institutionnel depuis son opérationnalisation.

Les différentes instances de coordination et de gestion de l'Office notamment le Conseil de surveillance, le Conseil d'administration et le Comité de direction sont mises en place conformément à la loi portant création de l'OTR et au décret d'application N°2016-017/PR du 18 février 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Office togolais des recettes. Le cadre législatif et réglementaire a été également renforcé avec l'adoption de nouveaux textes (Code des douanes national, Code général des impôts, Livre des procédures fiscales, Code des investissements, Code foncier et domaniale, Loi sur les marchés publics, Loi sur les partenariats public-privé etc.). Des outils de gestion notamment la cartographie des risques assortie d'un plan de mitigation, la politique de renforcement du contrôle interne et des mécanismes de lutte contre la corruption ont été élaborés.

Malgré ces avancées, plusieurs défis subsistent. Il s'agit notamment de :

- l'expiration des mandats de certaines instances de coordination et de gestion prévues dans le décret N°2016-017/PR du 18 février 2016 ;
- l'inexistence de certains outils de pilotage et de gestion ;
- la nécessité d'actualiser les textes de l'Office notamment le décret portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Office togolais des recettes afin de prendre en compte les éventuelles insuffisances constatées dans son application, l'évolution de son organigramme, les innovations, etc.

3.2.5. Défis informatiques et technologiques

Dans le but de moderniser ses services, l'OTR a consenti beaucoup d'efforts sur le plan informatique et technologique depuis son opérationnalisation. Il s'agit entre autres du renforcement des infrastructures informatiques (data center, sécurité, etc.) ; de la digitalisation d'une grande partie de ses procédures et processus avec la mise en place de plusieurs applications notamment SYDONIA WORLD, ERP, E-TAX (DIMANA), etc. ; de l'implémentation des télé-services (télé-déclaration, télépaiement, E-foncier, etc.) ; de l'existence d'un schéma directeur du système d'information à jour de l'OTR ; de la mise en place de l'interconnexion entre les différents sites de l'OTR d'une part, et l'interfaçage de ses systèmes avec ceux des structures publiques partenaires d'autre part.

Néanmoins, plusieurs défis demeurent à l'instar de :

- la nécessité de mettre en service les différentes interconnexions de l'OTR avec les structures publiques et parapubliques partenaires ;
- la couverture incomplète des postes et bureaux de douanes par l'interconnexion;
- l'existence de processus métiers non encore digitalisés (gestion du contentieux douane et impôts) ;
- l'inexistence d'un timbre fiscal digitalisé ;
- les difficultés liées à l'interconnexion entre les systèmes de recouvrement de l'OTR et ceux des banques ;
- l'absence d'un outil moderne de suivi-évaluation des activités ainsi que d'un modèle de prévision des recettes fiscales ;
- l'absence d'un modèle automatisé d'analyse de risques au Commissariat des impôts.

3.2.6. Défis logistiques

Malgré d'importants investissements effectués par l'Office (constructions de bâtiments administratifs, acquisition de divers matériels et mobiliers de bureau, de matériels informatiques, de matériels de transport, etc.), certains défis majeurs restent à relever par l'administration fiscale togolaise. Il s'agit notamment de :

- l'insuffisance des locaux pour le personnel ;
- l'insuffisance du parc automobile ainsi que d'autres matériels et équipements ;
- l'insuffisance en matériels spécifiques au cadastre et à la conservation foncière ;
- l'insuffisance de l'enveloppe budgétaire.

3.2.7. Gestion des ressources humaines

L'Office a consenti d'importants efforts en matière de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'effectif du personnel est passé de 1 574 en 2017 à 2 439 en 2021, soit un accroissement de 55%. L'Office dispose d'un plan de formation du personnel, d'un code de conduite et de procédures disciplinaires ainsi que d'un nouveau statut du personnel assorti d'un plan de mobilité et d'un plan de carrière des agents. Un institut moderne de formation professionnelle a été créé et un comité santé et sécurité au travail a été mis en place conformément aux exigences de la législation en matière sociale. Toutes ces actions ont permis à l'Office de disposer d'un capital humain qualifié, engagé, dynamique, expérimenté et relativement jeune. Toutefois, la gestion des ressources humaines reste perfectible et mérite d'être davantage rationalisée. A cet effet, les défis à relever concernent notamment :

- l'inexistence des politiques de gestion des ressources humaines et de formation adaptées ;
- l'absence d'une cartographie des métiers et des compétences ;
- la prépondérance d'intérimaires à des postes de hautes responsabilités ;

- la faible couverture des besoins en formations spécialisées des agents dans certains domaines (contrôle et mise en douane des produits pétroliers, contrôle a posteriori, télécommunication, banque et assurance, mines, prix de transfert, transactions numériques, flux financiers illicites, tarif, valeur, origine, Data science, sécurité informatique, etc.) ;
- la sous-optimisation des ressources humaines ;
- l'insuffisance d'instruments formels de promotion de l'équité genre.

IV. ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2023-2025

Afin d'apporter sa contribution à l'atteinte des ambitions énoncées dans la Feuille de route gouvernementale, l'OTR entend structurer ses interventions autour de onze (11) objectifs stratégiques regroupés sous les quatre (04) axes ci-après :

- (i) Mobilisation des recettes fiscales et douanières ;
- (ii) Modernisation du cadastre et de la conservation foncière ;
- (iii) Renforcement de la relation client ;
- (iv) Modernisation et renforcement des capacités.

4.1. Axes stratégiques

4.1.1. Mobilisation des recettes fiscales et douanières

Après une décennie de croissance économique soutenue autour de 5,3% en moyenne, l'ambition du Togo, traduite dans la feuille de route gouvernementale, est de la porter à au moins 7,8% à l'horizon 2025 afin de réduire la pauvreté. Une telle ambition nécessite d'importants investissements publics et privés. A travers le projet P31 de ce programme, il est attendu une amélioration substantielle de la mobilisation des recettes fiscales avec pour objectif de porter le ratio des recettes fiscales (hors exonérations) à 15% du PIB. Pour atteindre cette ambition, l'OTR mettra un accent particulier sur les objectifs stratégiques suivants : (i) élargir l'assiette fiscale, (ii) améliorer le rendement du contrôle fiscal et douanier et (iii) maîtriser les dettes fiscales.

❖ Elargissement de l'assiette fiscale

Pour accroître les recettes fiscales, l'OTR mettra en place un système de gestion optimale du registre des contribuables permettant à l'administration d'immatriculer de nouveaux opérateurs économiques et de suivre la situation réelle de tous les contribuables en tirant profit du projet d'identification biométrique pour instaurer l'utilisation d'un identifiant unique aussi bien par l'administration que par le secteur privé. Un accent particulier sera mis sur la fiscalisation de l'économie numérique et du secteur informel ainsi que l'optimisation de la collecte des impôts sur le revenu des particuliers. L'Office entend également tirer profit de la modernisation du cadastre fiscal pour asseoir une stratégie permettant d'optimiser la mobilisation des impôts fonciers. La collaboration avec les collectivités locales sera également renforcée pour améliorer la collecte des impôts et taxes locaux.

Par ailleurs, au cordon douanier, le renforcement de la surveillance du territoire et l'amélioration des procédures de prise en charge des marchandises constitueront des priorités.

Un accent particulier sera mis sur les produits pétroliers et les marchandises des entreprises en zone franche.

❖ **Amélioration du rendement du contrôle fiscal et douanier**

Le renforcement du contrôle fiscal et douanier est un levier majeur de l'amélioration des performances de l'OTR en matière de mobilisation des recettes. Dans cette optique, les efforts pour la réduction de la fraude seront intensifiés par l'élaboration de référentiels pour le contrôle efficace des prix de transfert, l'amélioration de la couverture des contrôles douaniers ainsi que la réduction de leurs durées d'exécution. Les codes de spécification tarifaire seront également étendus à d'autres bureaux et marchandises.

Par ailleurs, en vue d'améliorer l'efficacité des contrôles fiscaux et douaniers et de garantir l'adaptabilité aux nouvelles techniques de fraudes, l'Office poursuivra la modernisation et l'automatisation des mécanismes de veille, de surveillance et de détection. L'accent sera également mis sur le renforcement du système de renseignement et de lutte contre l'évasion fiscale et l'automatisation du dispositif de contrôle du respect des engagements des marchandises en régimes suspensifs ou privilégiés, de même que le renforcement du mécanisme de suivi de leurs destinations réelles. La poursuite des interconnexions avec les systèmes informatiques douaniers des pays de la CEDEAO et le renforcement du dispositif de suivi du transit des marchandises constituent des chantiers importants qui seront abordés. Il est également urgent de revoir les mécanismes de contrôle du système de marquage et des caisses enregistreuses.

L'Office apportera aussi sa contribution pour faire face aux défis sécuritaires en renforçant le dispositif de lutte contre le trafic illicite des marchandises à double usage pouvant servir à la fabrication des engins explosifs improvisés (EEI) et en intensifiant le contrôle des armes de destruction massive, des armes légères et de petits calibres ainsi que des flux financiers illicites. Il entend aussi renforcer le maillage des différentes frontières ainsi que sa collaboration avec les différents organes et agences de contrôle aux frontières.

❖ **Maîtrise des dettes fiscales et des exonérations**

La maîtrise des dettes fiscales et des exonérations est une préoccupation importante pour l'OTR. Pour améliorer leur gestion, une nouvelle stratégie de pilotage de toutes les actions de recouvrement sera définie. L'adoption d'une procédure progressive de recouvrement de dettes fiscales au CDDI constituera une priorité. Il serait également important d'assurer le pilotage stratégique de toutes les actions de recouvrement aussi bien en fiscalité intérieure que de porte.

L'Office entend capitaliser les acquis de l'implémentation des modules relatifs à la déclaration et au recouvrement dans le système E-Tax en vue d'un meilleur suivi de la situation des dettes fiscales et de leur recouvrement. Aussi faudra-t-il renforcer le cadre de collaboration entre les services de contrôle, du recouvrement et ceux en charge du contentieux dans la gestion des dossiers en contestation.

Enfin, la gestion des exonérations devra être modernisée, leur mécanisme de contrôle et d'audit renforcé afin de mitiger les risques de fraude y relatifs.

4.1.2. Modernisation du cadastre et de la conservation foncière

Avec la création de la DCCFE, l'Office entend rapprocher autant que possible, la gestion foncière des meilleures pratiques et standards internationaux. Dans cette perspective, les ambitions de l'OTR sont de deux ordres : (i) mettre en place un cadastre fiscal moderne ; (ii) optimiser les processus de délivrance des titres fonciers.

❖ Mise en place d'un cadastre fiscal moderne

Le foncier constitue une des principales niches fiscales faiblement exploitée au Togo. Afin de permettre au Cadastre d'apporter une contribution substantielle à la mobilisation des recettes fiscales, l'Office a entamé, depuis quelques années, la confection d'un plan cadastral et du registre foncier urbain. Ces outils méritent d'être modernisés et étendus à tout le territoire national.

Pour ce faire, il est nécessaire de se doter d'un schéma directeur du cadastre fiscal qui définira, de façon séquencée, les actions à mener pour moderniser le système actuel. En outre, une campagne de prise de vues aériennes avec une restitution du parcellaire des principales villes de l'intérieur du pays devra être menée. Cette opération couplée aux enquêtes foncières sur toute l'étendue du territoire permettra de disposer d'un registre foncier urbain et d'un cadastre moderne. Par ailleurs, la mise en place d'un Système d'informations foncières (SIF) dotera les services du cadastre d'outils de calcul de valeurs cadastrales efficaces. Ce système facilitera le partage des informations fiscales foncières entre le cadastre, les centres des impôts, les communes et tous les autres acteurs du foncier. Sa mise en place permettra également de croiser les données du cadastre fiscal avec celles du cadastre juridique.

❖ Optimisation des processus de délivrance des titres fonciers

Suite aux mesures de facilitation sus-énumérées accordées par le Gouvernement dans le processus d'immatriculation foncière, l'OTR a connu une augmentation considérable du

nombre de demandes d'immatriculations. Cet afflux massif impose à l'Office de mettre en œuvre des réformes afin d'améliorer la célérité de ses services et renforcer la sécurisation foncière.

Ainsi, en vue de respecter le délai réglementaire de délivrance des titres fonciers (6 mois), il est indispensable de digitaliser l'ensemble des processus aboutissant à leur production et de procéder à la dématérialisation des registres de la conservation foncière (dépôt, opposition, ...) afin de disposer d'un livre foncier électronique. Sur le plan administratif, la création d'un journal officiel du foncier constituerait un atout considérable dans la simplification des formalités de publicité foncière. Elle permettrait de publier rapidement les avis de demandes d'immatriculation en s'appuyant notamment sur le web et les réseaux sociaux pour une plus large diffusion. De plus, il est nécessaire d'augmenter le nombre de conservateurs couvrant le Grand Lomé pour une meilleure efficacité dans le traitement des demandes. Sur le plan juridique, l'OTR entend proposer des amendements à certaines dispositions du code foncier et domanial jugées inadaptées aux réalités actuelles.

Concernant la sécurisation foncière, le géoréférencement de tous les titres fonciers établis avant 2008 dans des référentiels quelconques constitue un impératif pour éviter la double immatriculation des parcelles. L'amélioration de la qualité des levés topographiques qui demeure aussi une priorité de l'Office passera par l'extension à tout le territoire national du réseau de stations permanentes CORS⁷.

4.1.3. Renforcement de la relation client

En vue de promouvoir l'adhésion des contribuables à ses actions, l'Office compte consolider la qualité des services qui leur sont rendus. Dans cette perspective, il ambitionne d'atteindre, pour les trois (03) prochaines années, les objectifs suivants : (i) renforcer l'éducation au civisme fiscal ; (ii) renforcer la sécurité juridique des contribuables et (iii) améliorer la qualité des services rendus aux contribuables.

❖ Renforcement de l'éducation au civisme fiscal

Pour consolider les acquis en matière de consentement volontaire à l'impôt, l'Office envisage de : (i) actualiser la stratégie de communication en l'alignant sur les nouveaux enjeux; (ii) adopter une stratégie de promotion du civisme fiscal prenant en compte les risques d'incivisme fiscal, les obligations fiscales, les diverses catégories de contribuables et les paramètres socio-

⁷ CORS : Continuously operating reference stations

professionnels ; (iii) renforcer la sensibilisation des contribuables notamment sur les avantages de l'adhésion au Cadre de partenariat privilégié (CPP) ainsi qu'au statut d'Opérateur économique agréé (OEA) ; (iv) mettre en place un cadre d'accompagnement des opérateurs économiques dans le processus d'adhésion au processus de CPP et d'OEA ; (v) apporter un appui conseil au secteur privé dans le cadre du programme d'investissement du gouvernement.

❖ **Renforcement de la sécurité juridique des contribuables**

Le renforcement de la sécurité juridique des contribuables, passera par (i) l'opérationnalisation des commissions administratives de recours ; (ii) la mise en place d'un mécanisme de suivi des délais d'instruction des réclamations contentieuses ; (iii) la mise à jour et la publication de la doctrine et des rescrits fiscaux.

❖ **Amélioration des services rendus aux contribuables**

Dans l'optique du renforcement de l'approche client, l'Office entend œuvrer pour l'amélioration de la qualité des services rendus. A cet effet, les actions prévues porteront sur (i) le développement des solutions sur mesure en vue de dématérialiser les procédures de déclaration et de paiement des impôts et taxes pour les petits contribuables ; (ii) la poursuite de la sensibilisation et des formations ; (iii) l'amélioration de la réactivité de l'Office face aux requêtes des contribuables et dans la délivrance des actes fiscaux et douaniers ; (iv) la réalisation périodique d'enquêtes de satisfaction des contribuables ; (v) la mise en place d'un centre unique de services aux usagers doté d'un système moderne de gestion de la relation client.

4.1.4. Modernisation et renforcement des capacités

Pour mobiliser davantage de recettes fiscales au profit du budget de l'Etat et des collectivités, améliorer les conditions de travail de son personnel par la création d'un environnement attractif et motivant, consolider les actions de prévention et de lutte contre la corruption, l'OTR entend poursuivre la modernisation de ses services et le renforcement de ses capacités institutionnelle, juridique, logistique et technologique.

Pour y parvenir, cet axe intitulé « Modernisation et renforcement des capacités de l'Office » est décliné en trois (03) objectifs stratégiques à savoir (i) Renforcer le système de gouvernance institutionnelle et juridique ; (ii) Renforcer les capacités logistique et technologique ; et (iii) Améliorer davantage la gestion des ressources humaines.

❖ Renforcement du système de gouvernance institutionnelle et juridique

L'OTR s'engage à réaliser un nouveau saut qualitatif dans ses modes de coordination et de gestion afin d'améliorer l'efficacité de ses services. Pour y parvenir, l'Office mise sur (i) le renouvellement des instances de coordination et de gestion ; (ii) la réorganisation des services et l'adoption des outils innovants de pilotage et de gestion ; (iii) la relecture et l'adoption des textes fondateurs de l'OTR.

Pour le renouvellement de ses instances de coordination et de gestion, l'Office entend œuvrer pour l'application des dispositions relatives au Conseil d'administration, au Commissaire aux comptes et à certains postes de responsabilités au sein du personnel. Par ailleurs, un comité spécialisé au niveau du Conseil d'administration chargé de la gouvernance, du pilotage du SI et de la transformation digitale ainsi qu'un comité de management des risques devront être mis en place.

En ce qui concerne les services, il est indispensable pour l'Office, dans la perspective de respect des bonnes pratiques et de la certification ISO 9001, de réorganiser les services en charge d'audit interne et de l'assurance qualité. En outre, pour une bonne gouvernance des systèmes d'information, la restructuration et la consolidation des services informatiques devient un impératif afin de lui permettre de jouer efficacement son rôle dans la transformation digitale engagée et de mieux faire face aux défis actuels de sécurité informatique. De plus, il convient d'accélérer le processus d'adoption de certains outils de gestion et de pilotage notamment les manuels de procédures afin de renforcer la fonction de contrôle interne. Dans sa vision d'être un Office moderne répondant aux standards internationaux, des certifications aux normes ci-après sont envisagées :

- Audit interne : certification aux normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors) ;
- Management des risques : certification aux normes ISO 31000 (normes de management des risques) ;
- Sécurité informatique : certification ISO 27001 (normes ISO traitant de la sécurité du SI et de son management) ;

De plus, l'Office devrait procéder à sa deuxième évaluation TADAT au cours des trois prochaines années en vue de mesurer les avancées et améliorer l'efficacité et l'efficience de sa stratégie de mobilisation des recettes.

Enfin, pour consolider l'assise juridique de l'Office, il urge de prendre en compte les fonctions du cadastre et de la conservation foncière dans les missions assignées et de régler les conflits de compétences inhérents à la création de l'UPF.

Par ailleurs, il est indispensable pour l'Office de disposer des outils modernes de suivi-évaluation des activités et de prévision des recettes fiscales.

❖ **Renforcement des capacités logistiques et technologiques**

L'OTR compte poursuivre sa transformation digitale et le renforcement de ses capacités matérielle et technique. A cet effet, les mesures suivantes seront implémentées : (i) mettre en service des nouvelles interconnexions de son SI avec ceux des structures partenaires ; (ii) mettre en place un entrepôt de données pour une meilleure exploitation des informations ; (iii) poursuivre la digitalisation des procédures et processus métiers ; (iv) réaliser les interconnexions intra-sites pour le reste des postes et bureaux ; (v) poursuivre la construction de nouveaux bâtiments administratifs ainsi que les aménagements nécessaires afin d'améliorer le cadre de travail du personnel ; et (vi) renforcer le parc automobile ainsi que les autres matériels et équipements.

En ce qui concerne les nouvelles interconnexions avec les SI des structures partenaires, l'Office ambitionne de les mettre en service au cours de la période. Il s'agit de l'interconnexion avec les structures telles que le MEF, la CNSS, l'INSEED, la DGDN, la DTRF, la CEET, le Greffe du tribunal du commerce, la DNCMP et le CFE. En outre, sur la période 2023-2025, l'OTR prendra les dispositions nécessaires pour améliorer la qualité de l'interconnexion de ses systèmes de recouvrement avec ceux des banques. De plus, l'Office compte mettre en place une solution d'échange automatisé de données entre son système douanier (SYDONIA WORLD) et celui de l'Union postale universelle (UPU) afin de mieux maîtriser le flux de marchandises et colis passant par la poste.

Pour faciliter la consolidation et l'optimisation de l'exploitation des données recoupées à partir des sources internes et externes à des fins de contrôles et de prise de décisions, l'OTR mettra en place un entrepôt de données avec un système d'exploitation intelligent.

En matière de digitalisation des procédures et processus métiers, l'Office s'évertuera à finaliser l'ensemble des modules de l'E-TAX et leur déploiement dans tous les services concernés. Il en est de même de la mise en service du système de Gestion électronique des documents (GED). En outre, l'OTR compte développer et mettre en production le système informatisé de gestion du processus de délivrance des titres fonciers numériques. Par ailleurs, conformément à la directive n°04/2009/CM/UEMOA de l'UEMOA que le Togo a transposée dans la loi de finances gestion 2011, l'Office va poursuivre les actions pour la mise en place effective de la plateforme électronique de collecte des états financiers (Guichet unique de dépôt des états financiers).

Afin d'améliorer davantage le cadre de travail de son personnel, l'OTR entend poursuivre la construction de nouveaux bâtiments administratifs ainsi que l'aménagement de l'existant. Par ailleurs, l'Office envisage le renforcement de son parc automobile, du parc informatique ainsi que d'autres matériels et équipements.

❖ **Amélioration de la gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines constituent le principal capital de l'Office togolais des recettes. Le renforcement de leurs capacités et le développement de leurs compétences constituent une priorité permanente vu les défis grandissants que le personnel est appelé à relever.

Pour valoriser son action et mobiliser davantage ses compétences, les outils nécessaires au développement et à l'épanouissement du personnel seront mis en place. La valorisation du capital humain passe également par l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour y arriver, l'Office compte (i) formaliser sa politique de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle d'une part, sa cartographie des métiers et des compétences d'autre part ; (ii) renforcer et formaliser la politique de motivation du personnel et de prise en charge des dommages subis dans l'accomplissement des missions officielles ; (iii) enrichir son offre de formation tout en l'adaptant aux évolutions de ses métiers et de la technologie ; (iv) renforcer les actions de promotion de l'équité genre au sein de son personnel.

4.2. Cadre logique

Tableau 9. Récapitulatif des effets et impacts attendus

	Chaîne des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables			Moyens de vérification
		Indicateurs	Référence (2021)	Cible 2025	
IMPACTS	La mobilisation des recettes a augmenté	Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,6%	15,0% ⁸	Rapport d'exécution du budget de l'Etat Rapport de performance
		Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	1,0%	Rapport de performance
EFFETS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux d'accroissement des recettes fiscales ⁹	35,5%	40,9%	Rapport d'exécution du budget de l'Etat Rapport de performance
		Part des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	16%	Rapport d'exécution du budget de l'Etat Rapport de performance
		Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	4,1% ¹⁰	6%	Rapport de performance
	Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	7,7% ¹¹	100,0%	Rapport de performance
		Proportion des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable	0,0%	100,0%	Rapport de performance
		Proportion des titres fonciers produits numériquement	0,0%	50,0%	Rapport de performance
	La relation entre l'OTR et les contribuables est renforcée	Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR	64,9%	70,0%	Rapport de performance
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base ¹²	90,6%	95%	Rapport de performance
	La modernisation et la gouvernance de l'Office sont renforcées	Nombre de certifications obtenues	0	4 ¹³	Rapport de performance
		Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés	37,5%	80,0%	Rapport de performance
		Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	0	3	Rapport du Conseil d'Administration
		Taux d'exécution du plan IT triennal	N/A	70%	Rapport de performance

Source : OTR

⁸ Cible fixée par le projet 31 de la feuille de route gouvernementale

⁹ Il s'agit du taux d'accroissement des recettes sur les trois années d'exécution du Plan stratégique. Il sera calculé par rapport aux recettes de 2022

¹⁰ Cet indicateur prend en compte le montant des dossiers clôturés en VG, VP, CSP du CI ainsi que les contre-écritures et recettes de la DRLCF au CDDI

¹¹ A fin 2022, une seule commune sur les 13 du Grand Lomé a bénéficié des enquêtes foncières d'où le taux de 7,7%. En 2025, tout le Grand Lomé devrait être couvert

¹² Il s'agit du taux moyen à la DGE et à la DME

¹³ ISO 9001, ISO 27001, ISO 31000, IIA

4.3. Gestion des risques et mesures de mitigation

Tableau 10. Plan d'atténuation des risques externes

N°	Sélection de risques fiscaux	Cause des risques	Quantification			Mesures d'atténuation	Indicateurs objectivement vérifiables			Sources
			Ampleur	Probabilité	Impact		Libellés	Référence (2021)	Cible 2025	
1	Réduction des recettes liées aux perturbations de l'activité économique	Instabilité de l'environnement économique, social, politique, sous régional et international	Elevé	Elevé	Elevé	Faire des plaidoyers pour la prise des mesures rendant l'économie nationale plus endogène	Nombre de nouvelles mesures proposées au Gouvernement pour rendre l'économie plus résiliente	N/A	≥ 1	Rapport du Cabinet du CG
2	Réduction des recettes douanières	Intensification de la concurrence des pays voisins (création de ports en eau profonde, développement des voies ferroviaires et routières desservant les pays de l'hinterland ; insuffisance des actions de lutte contre la corruption au niveau national...)	Elevé	Elevé	Elevé	Faire un plaidoyer auprès du MEF pour renforcer l'attractivité du pays	Note à l'attention du ministre sur la concurrence des pays voisins	Non	Oui	Rapport du Cabinet du CG
		Désarmement tarifaire consécutif à l'opérationnalisation de la ZLECAF et de l'APE	Elevé	Elevé	Elevé	Accélérer le processus de transition fiscale par le renforcement du suivi des obligations fiscales	Part des recettes du CI dans les recettes budgétaires de l'OTR	52%	55%	Rapport de performance
		Menaces terroristes et crise sécuritaire dans la sous-région	Elevé	Elevé	Elevé	Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des contrôles aux frontières et des flux financiers illicites	Taux de mise en œuvre du plan	N/A	100%	Rapport de performance
		Insuffisance des actions de lutte contre la corruption au niveau national	Elevé	Elevé	Elevé	Poursuivre la sensibilisation de la population et des agents sur les méfaits de la corruption	Nombre de sensibilisations organisées annuellement	4	5	Rapport de performance
Faire des plaidoyers pour le renforcement des actions de lutte contre la corruption au niveau national	Document de plaidoyer disponible					Non	Oui	Rapport du Cabinet du CG		

N°	Sélection de risques fiscaux	Cause des risques	Quantification			Mesures d'atténuation	Indicateurs objectivement vérifiables			Sources
			Ampleur	Probabilité	Impact		Libellés	Référence (2021)	Cible 2025	
3	Difficulté de localisation des contribuables	Faible niveau d'adressage des rues	Moyen	Moyen	Moyen	Faire des plaidoyers pour l'adressage des rues	Document de plaidoyer disponible	Non	Oui	Rapport de performance
						Rendre opérationnel le module confirmation de localisation des contribuables de E-Tax	Module de confirmation de localisation opérationnel	Non	Oui	
						Former les agents du CI sur l'utilisation des coordonnées GPS	Nombre d'agents formés	0	100	
4	Concurrence déloyale pour les entreprises formelles / Etroitesse de l'assiette fiscale	Forte proportion du secteur informel dans l'économie	Elevé	Elevé	Elevé	Définir une stratégie de fiscalisation de l'économie numérique et du secteur informel	Nombre de documents de stratégie disponibles	0	2	Rapport de performance
		Porosité des frontières				Renforcer le maillage du territoire	Nombre de postes fixes et mobiles	72	85	Rapport de performance
						Renforcer le contrôle du SAM	Taux de croissance des recettes liées au SAM ¹⁴	N/A	50%	Rapport de performance
5	Fraude fiscale et douanière élevées	Faible niveau de civisme fiscal (non rapatriement des devises ; faible culture de la reddition des comptes ; qualité de la dépense publique ; ...)	Elevé	Elevé	Elevé	Elaborer et adopter une stratégie de promotion de civisme fiscal	Document de stratégie élaboré et mis en œuvre	Non	Oui	Rapport de performance
6	Limitation des actions de mobilisation des recettes fiscales et douanières	Persistance de la crise sanitaire mondiale liée à la covid-19 et de ses effets néfastes	Moyen	Moyen	Moyen	Poursuivre et étendre la dématérialisation des procédures et des télé-services	Part des recettes collectées via les télé-services	73% ¹⁵	85%	Rapport de performance
7	Complexité du recoupement d'informations entre les SI de l'OTR et	Inexistence d'un identifiant unique des personnes au niveau national	Elevé	Elevé	Elevé	Faire un plaidoyer pour la mise en œuvre du projet de l'identifiant unique au niveau national	Nombre de documents de plaidoyers	0	2	Rapport de performance

¹⁴ Ce taux sera calculé par rapport aux recettes liées au SAM en 2022

¹⁵ Il s'agit des recettes collectées par le CI

N°	Sélection de risques fiscaux	Cause des risques	Quantification			Mesures d'atténuation	Indicateurs objectivement vérifiables			Sources
			Ampleur	Probabilité	Impact		Libellés	Référence (2021)	Cible 2025	
	ceux des autres structures publiques ou parapubliques	Faible informatisation des services publics et privés Insuffisance d'interconnexion des systèmes d'information des différents services publics				Faire un plaidoyer pour la mise en œuvre de la stratégie Togo Digital 2025				
8	Perturbations des activités / Perte de données	Survenance des cyberattaques : développement de la cybercriminalité	Elevé	Elevé	Elevé	Renforcer la sécurité du système d'information de l'OTR	Taux moyen de disponibilité des services	ND	99%	Rapport de performance
						Créer, dans le Conseil d'administration, un comité chargé de la "gouvernance et pilotage du SI" et de la transformation digitale	Nombre de rapports ou de comptes rendus du comité	N/A	Au moins 1	Rapport de performance
9	Dématérialisation incomplète de certaines procédures	Non opérationnalisation de la signature électronique et inexistence des textes d'application de la loi sur la protection des données à caractère personnel	Faible	Faible	Faible	Faire un plaidoyer en vue de l'opérationnalisation de la signature électronique	Document de plaidoyer transmis	Non	Oui	Rapport de performance
10	Augmentation des dépenses fiscales au détriment de la trésorerie	Existence des textes accordant les exonérations en dehors de celles prévues par la loi	Elevé	Elevé	Elevé	Renforcer les mesures de contrôle des exonérations accordées et à accorder	Dépenses fiscales en % du PIB	2,3%	1,5%	Rapport de performance de l'UPF

Source : OTR

4.4. Cadrage budgétaire

V. MECANISME DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI – EVALUATION

Compte tenu de l'importance et de la diversité des actions à mettre en œuvre, l'Office se dote d'un dispositif fonctionnel et efficace de suivi-évaluation aidant à la prise de décision pour l'atteinte des objectifs.

5.1. Outils et acteurs

La mise en œuvre du plan stratégique se fera à travers sa déclinaison en plans opérationnels puis en plans de travail et budget annuels. Le plan de travail est un document plus détaillé du plan opérationnel au niveau des directions et services techniques. Ainsi, chaque acteur de la chaîne de mise en œuvre devra élaborer ces outils afin d'assurer l'effectivité de la mise en œuvre.

Le suivi de la mise en œuvre se fera à travers aussi bien les rapports périodiques (journaliers, hebdomadaires, mensuels, trimestriels, semestriels et annuels) que les visites de terrain. Des évaluations à mi-parcours et en fin de période seront effectuées afin d'apprécier l'atteinte des indicateurs d'effet et d'impact, d'en tirer les leçons et de proposer au besoin, des mesures correctives.

Le dispositif de mise en œuvre et de suivi évaluation sera animé aussi bien par les organes de supervision que par ceux de gestion.

- (i) **Les directions et services techniques** : Ils constituent la cheville ouvrière de la mise en œuvre du plan stratégique. Ces entités élaborent leurs plans opérationnels et plans de travail tout en exprimant également leurs besoins afin que ceux-ci puissent être pris en compte lors de l'élaboration du budget, produisent des rapports qui rendent compte de la mise en œuvre effective de leurs activités.

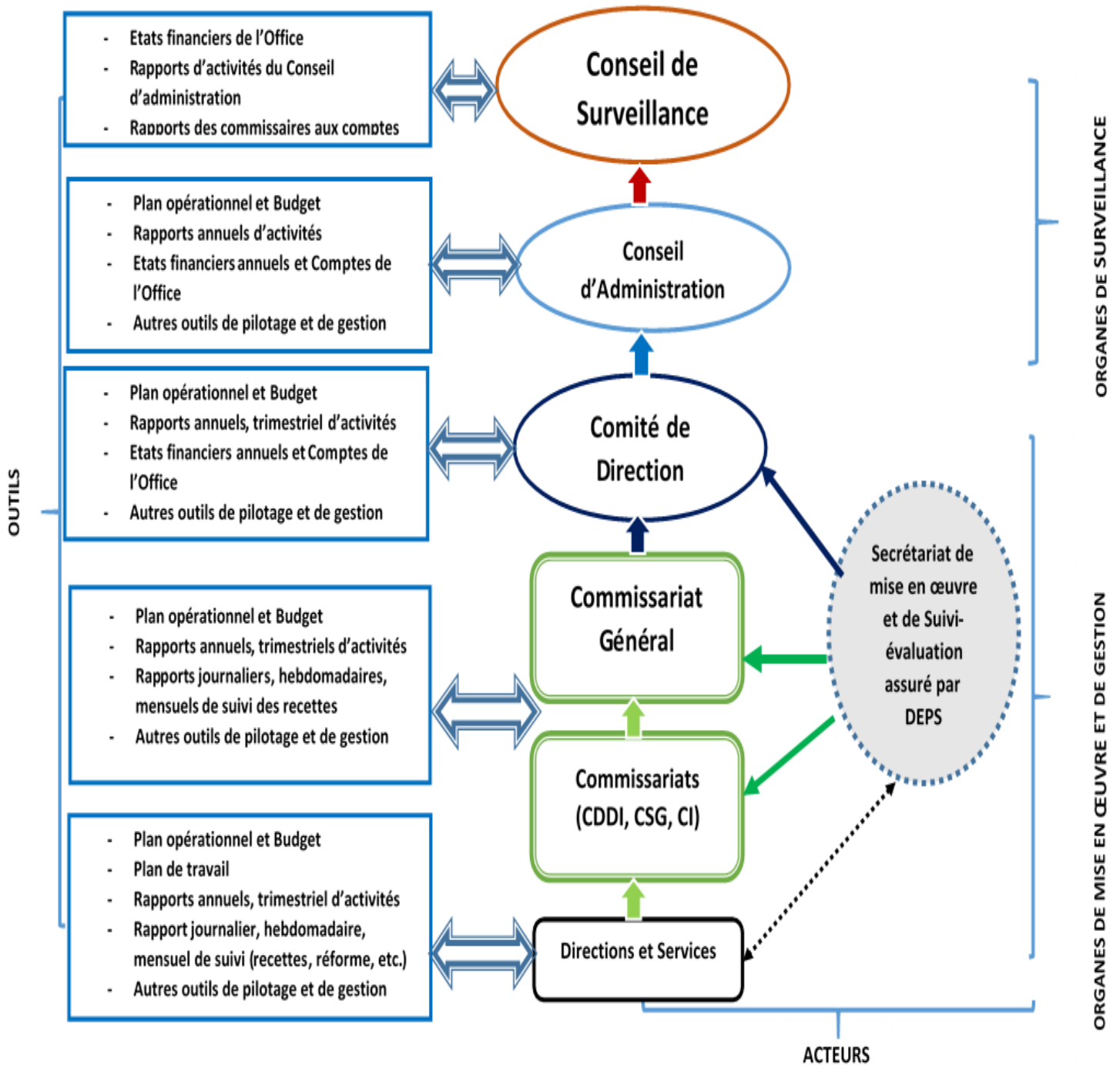
Tous les outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation sont consolidés par la direction des études et de la planification stratégique qui joue le rôle de secrétariat du plan stratégique.

- (ii) **Les Commissariats** : Ils orientent, coordonnent et supervisent la mise œuvre par la validation des plans opérationnels et des budgets annuels. Ils consolident et procèdent à la pré-validation des rapports élaborés par leurs directions et services techniques.

- (iii) **Le comité de direction** : Les outils consolidés sont validés par le comité de direction qui est l'organe de pilotage de la mise en œuvre du plan stratégique.
- (iv) **Le conseil d'administration** : Il approuve les outils validés par le comité de direction à savoir le plan opérationnel, le budget, les rapports d'activités et d'audit, l'état financier, les rapports de recettes et les comptes de l'Office.
- (v) **Le Conseil de surveillance**. Il approuve les rapports d'activités du Conseil d'administration, les rapports des Commissaires aux comptes, les comptes et états financiers de l'Office.

5.2. Schéma du dispositif

Figure 2. Dispositif de suivi-évaluation



Source : OTR

CONCLUSION

Eu égard aux performances satisfaisantes réalisées depuis son opérationnalisation, l'Office compte poursuivre la dynamique enclenchée en privilégiant la gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre du plan stratégique 2023-2025.

Les efforts déployés par l'Office devront rencontrer un écho favorable auprès des opérateurs économiques à travers l'amélioration constante de la qualité des services, la recherche de la célérité dans les prestations, la promotion de la conformité volontaire des contribuables ainsi que la facilitation des échanges. Un accent particulier sera mis sur la modernisation de la DCCFE, l'optimisation de la mobilisation des impôts fonciers, le renforcement de la lutte contre la fraude et la dématérialisation des procédures et services.

Concernant les ressources humaines, l'Office poursuivra les actions de renforcement permanent des capacités du personnel à travers des formations continues tout en l'adaptant à l'évolution des métiers et de la technologie.

Pour ce faire, l'Office compte sur l'appui constant du gouvernement et des partenaires techniques et financiers pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique 2023-2025.

ANNEXES

Annexe 1. Plan d'actions détaillé

Tableau 11. Axe 1 - Mobilisation des recettes fiscales et douanières

Logique d'intervention/Chaine des résultats	IOV			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Effet 1 : La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée					
Résultat 1 : L'assiette fiscale est améliorée	Taux de croissance des contribuables actifs ¹⁶	45,4%	50%	Rapport de performance	Système informatique performant
Action 1.1. Définir une stratégie de fiscalisation de l'économie numérique et du secteur informel	Nombre de documents de stratégie disponibles et mis en œuvre	0	2	Rapport de performance	
Action 1.2. Elaborer et adopter une nouvelle stratégie de maîtrise du fichier des contribuables de l'OTR	Nouveau document de stratégie élaboré et adopté	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.3. Optimiser la collecte des impôts sur le revenu des particuliers	Taux de croissance des impôts sur le revenu des particuliers	NA	100%	Rapport de performance	
Action 1.4. Optimiser la collecte des impôts fonciers	Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	1,0%	Rapport de performance	
Action 1.5. Etendre les CST aux autres bureaux des douanes et augmenter la liste des produits sous CST	Taux de couverture des bureaux par les CST	42,3%	100%	Rapport de performance	
	Nombre de produits couverts par les CST	20	50	Rapport de performance	
Action 1.6. Moderniser les outils de prise en charge, d'automatisation des procédures de dédouanement et de suivi des produits pétroliers	Taux de croissance des recettes douanières liées aux produits pétroliers	N/A	10%	Rapport de performance	
Action 1.7. Mettre en œuvre le projet de réformes de la DODHR et de la DODZF	Taux de mise en œuvre du projet de réformes de la DODHR et de la DODZF	0%	100%	Rapport de performance	
Action 1.8 Doter l'Office d'outils de paiement électronique à la douane	Télépaiement fonctionnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Résultat 2 : Le rendement du contrôle fiscal et douanier est amélioré	Contribution du contrôle fiscal aux recettes	6,2%	10%	Rapport de performance	

¹⁶ Il sera calculé par rapport à 2021. En fin d'année 2021, on dénombre 73 214 contribuables actifs.

Logique d'intervention/Chaine des résultats	IOV			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
	Contribution du contrôle douanier aux recettes	1,9%	5%	Rapport de performance	
Action 2.1. Doter l'Office d'une stratégie de gestion des risques fiscaux	Document de stratégie disponible et mis en œuvre	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.2. Elaborer des guides monographiques professionnels	Nombre de guides monographiques élaborés	0	10	Rapport de performance	
Action 2.3. Renforcer les capacités des vérificateurs sur le contrôle fiscal des domaines spécifiques	Nombre de domaines spécifiques couverts	N/A	3	Rapport de performance	
Action 2.4. Améliorer la couverture des contrôles douaniers a posteriori et réglementer leurs durées d'exécution	Taux de couverture des contrôles douaniers a posteriori des déclarations en circuits hors contrôle	1,9%	10%	Rapport de performance	
	Nombre de textes encadrant l'exécution des contrôles a posteriori	1	2	Rapport de performance	Réalisation d'une ETNM
Action 2.5. Mettre en œuvre le document de réforme de la lutte contre la fraude douanière et les trafics illicites	Taux de mise en œuvre du document de réforme de la lutte contre la fraude douanière et les trafics illicites	0%	100%	Rapport de la DRLCF	
Action 2.6. Renforcer le mécanisme de suivi de la destination réelle des marchandises en régime suspensif ou privilégié	Nombre de contrôles de la destination réelle des marchandises en régime suspensif ou privilégié	3	45	Rapport de performance	
Action 2.7. Opérationnaliser le contrôle différé et l'étendre aux autres divisions de l'intérieur	Nombre de divisions de l'intérieur effectuant le contrôle différé	0	5	Rapport de performance	
Action 2.8. Mettre en place un centre de commande et d'analyse des images de scanner	Centre opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.9. Opérationnalisation de la place BONKE pour le renforcement du contrôle des marchandises	Place BONKE opérationnelle	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.10. Elargir le champ du tracking aux véhicules à nus et aux camions conduisant les carburants	Note d'élargissement du champ du tracking disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.11 Mettre en place d'un système d'échange automatique d'information sur les comptes financiers	Système opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.12. Mettre en place d'un centre unique de traitement des déclarations en douane	Centre opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
	Taux de recouvrement des arriérés fiscaux	31,8%	60%		

Logique d'intervention/Chaine des résultats	IOV			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Résultat 3 : Les arriérés fiscaux et les exonérations sont maîtrisés	Poids des RAR de plus de 12 mois dans le stock	63,7%	25% ¹⁷	Rapport de performance	
	Poids des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	16%		
Action 3.1. Définir une nouvelle stratégie de pilotage de toutes les actions de recouvrement	Nouvelle stratégie de pilotage de toutes les actions de recouvrement validée	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.2. Renforcer les dispositions liées au recouvrement à la douane	Nombre de nouvelles dispositions prises	N/A	5	Rapport de performance	
Action 3.3. Réaliser l'audit de conformité des exonérations accordées	Nombre de rapports d'audit des exonérations disponibles	1	2	Rapport de performance	
Action 3.4. Dématérialiser les procédures d'octroi et de gestion des exonérations	Nombre de commissariats opérationnels disposant de procédures dématérialisées d'octroi et de gestion des exonérations	0	2	Rapport de performance	
Action 3.5. Etablir un répertoire de spécimens de signatures autorisées au sein des ministères pour l'octroi des franchises et exonérations	Nombre de ministères ayant fourni les spécimens de signatures autorisées	0	10	Rapport de performance	
Action 3.6. Créer une unité de contrôle et de suivi des régimes d'exception au Commissariat des impôts	Unité mise en place et opérationnelle	Non	Oui	Rapport de performance	

¹⁷ Norme TADAT pour avoir le score A sur cet indicateur

Tableau 12. Axe 2 - Modernisation du cadastre et de la conservation foncière

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Référence 2021	Cible 2025		
Effet 2 : Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés					
Résultat 1 : Un cadastre fiscal moderne est mis en place et exploité sur le Grand Lomé	Nombre de communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	1	13	Rapport de performance	
Action 1.1. Doter la DCCFE d'un schéma directeur du cadastre fiscal	Schéma directeur du cadastre disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.2. Réaliser les enquêtes foncières dans toutes les communes du Grand Lomé	Nombre de communes couvertes	1	13	Rapport de performance	Disponibilité budgétaire
Action 1.3. Géoréférencer les anciens titres fonciers (établis avant 2008)	Proportion de titres fonciers antérieurs à 2008 géoréférencés	0%	75%	Rapport de performance	Disponibilité des propriétaires
Action 1.4. Mettre en place un Système d'informations foncières (SIF)	Système d'informations foncières mis en place	Non	Oui	Rapport de performance	
Résultat 2 : Un cadastre fiscal moderne est mis en place à l'intérieur du pays	Nombre de chefs-lieux de région disposant d'un plan cadastral fiable	0	5	Rapport de performance	
Action 2.1. Mener une campagne de prise de vues aériennes avec une restitution du parcellaire des principales villes de l'intérieur du pays	Taux d'exécution du projet de prises de vue aérienne à l'intérieur du pays	0%	80%	Rapport de performance	
Action 2.2. Etendre le réseau de stations permanentes sur toute l'étendue du territoire	Nombre de régions couvertes par les stations permanentes CORS	1	6	Rapport de performance	Disponibilité du financement
Action 2.3. Réaliser les enquêtes foncières dans les chefs-lieux de régions	Nombre de chefs-lieux de régions couverts par les enquêtes foncières	0	5	Rapport de performance	
Résultat 3 : Le processus de délivrance des titres fonciers est optimisé	Délai moyen de production des titres fonciers	ND	06 mois	Rapport de performance	
Action 3.1. Digitaliser l'ensemble du processus de production des titres fonciers	Processus de délivrance des titres fonciers digitalisé	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.2. Créer un journal officiel du foncier géré par l'OTR	Nombre de parutions du journal officiel du foncier	NA	Au moins 1	Rapport de performance	
Action 3.3. Nommer de nouveaux conservateurs pour le Grand Lomé	Nombre de conservateurs dans le Grand Lomé	1	3	Rapport de performance	
Action 3.4. Faire des propositions d'amendement du code foncier et domanial	Code foncier et domanial amendé voté	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.5. Numériser tous les livres fonciers de la république	Proportion des livres fonciers numérisés	0%	100%	Rapport de performance	

Tableau 13. Axe 3 – Renforcement de la relation client

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Effet 3 : La relation entre l'OTR et les contribuables est renforcée					
Résultat 1 : L'éducation au civisme fiscal est renforcée	Taux moyen de régularité déclarative au CI	90,6%	95,0%	Rapport de performance	
Action 1.1. Elaborer et valider une nouvelle stratégie de communication en l'alignant sur les nouveaux enjeux	Nouveau document de stratégie disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.2. Elaborer et valider une nouvelle stratégie de promotion du civisme fiscal ou de conformité volontaire	Stratégie de promotion du civisme fiscal élaborée	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.3. Accompagner les opérateurs économiques à adhérer au Cadre de partenariat privilégié (CPP) et au statut d'Opérateur économique agréé (OEA)	Nombre d'opérateurs économiques ayant adhéré au CPP	6	10	Rapport de performance	
	Nombre de nouveaux opérateurs économiques ayant adhéré au statut d'OEA	0	2	Rapport de performance	
Résultat 2 : La sécurité juridique des contribuables est renforcée	Proportion des recours ayant reçu l'avis des organes administratifs de recours (CARLD, CNCED, CAR)	NA	75%	Rapport de performance	
Action 2.1. Opérationnaliser les commissions administratives de recours prévues dans le LPF et dans le CDN	Nombre de rapports d'activité	0	3 ¹⁸	Rapport de performance	
Action 2.2. Mettre en place un mécanisme de suivi des délais d'instruction des réclamations contentieuses	Durée moyenne de traitement des réclamations contentieuses (en jours)	ND	90	Rapport de performance	
Action 2.3. Elaborer, publier et mettre à jour la doctrine fiscale et les rescrits fiscaux	Doctrine consultable en ligne	Non	Oui	Rapport de performance	
	Rescrits fiscaux consultables en ligne	Non	Oui	Rapport de performance	
Résultat 3 : Les services rendus aux contribuables sont améliorés	Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR	64,9%	70%	Rapport de performance	
Action 3.1. Développer une application mobile de télé déclaration et de télépaiement des impôts et taxes pour les petits contribuables	Application disponible et opérationnelle	Non	Oui	Rapport de performance	

¹⁸ Un rapport par commission : CAR, CARLD, CNCED

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Action 3.2. Améliorer la réactivité de l'Office face aux requêtes des contribuables et dans la délivrance des actes fiscaux et douaniers	Temps moyen de production des actes fiscaux	72h (2021)	48h	Rapport de performance	
	Durée moyenne des procédures douanières d'enlèvement des marchandises	22h 9min ¹⁹	15h	Rapport de performance	
Action 3.3. Réaliser périodiquement des enquêtes de satisfaction des contribuables	Nombre de nouvelles enquêtes de satisfaction des contribuables réalisées	1 (2020)	2	Rapport de performance	
Action 3.4. Mettre en place un centre unique de services aux usagers doté d'un système moderne de gestion de la relation client	Délai moyen de réponses aux contribuables (en minutes)	ND	6 ²⁰	Rapport de performance	Disponibilité budgétaire
Action 3.5. Réaliser une mission d'audit du système de télédéclaration et télépaiement des impôts et taxes	Rapport d'audit disponible	Non	Oui	Rapport de performance	

¹⁹ Voir rapport ETNM 2020

²⁰ Norme TADAT pour avoir le score A sur cet indicateur

Tableau 14. Axe 4 – Modernisation et renforcement des capacités

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Effet 4 : La modernisation de l'Office est renforcée					
Résultat 1 : Le système de gouvernance institutionnelle et juridique est renforcé	Nombre de certifications obtenues	0	4	Rapport de performance	
Action 1.1. Renouveler les instances de coordination et de gestion	Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	0	2 ²¹	Rapport de performance	
Action 1.2. Procéder à la réorganisation des services	Nombre de services réorganisés	N/A	6 ²²	Rapport de performance	
Action 1.3. Mettre à jour les textes fondateurs de l'OTR ²³	Textes portant actualisation des missions de l'OTR élaborés et transmis	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.4. Créer dans le Conseil d'administration, un comité chargé de la « gouvernance et pilotage du SI » et de la transformation digitale	Nombre de comptes rendus des réunions	N/A	3	Rapport de performance du CA	
Action 1.5. Accélérer le processus d'adoption des manuels de procédures	Nombre de manuels de procédures validés par le CODIR	9	18	Rapport de performance	
Action 1.6 Mettre en place un outil de suivi-évaluation des activités de l'Office Togolais des Recettes	Logiciel de suivi évaluation des activités opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 1.7 Calibrer et valider le modèle de prévision des recettes fiscales et douanières	Modèle de prévision des recettes fiscales opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Résultat 2 : Les capacités logistique et technologique sont renforcées	Nombre de nouveaux bâtiments construits	0	2	Rapport de performance	
	Taux moyen de disponibilité des services	ND	99%		
	Taux d'exécution du plan triennal IT	ND	75%		
Action 2.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan triennal IT en lien avec le plan stratégique	Plan triennal IT disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.2. Elaborer une politique de gestion des données de l'Office	Politique de gestion des données adoptée	Non	Oui	Rapport de performance	

²¹ Conseil d'administration ; Commissariat aux comptes

²² DAIAQ ; DITI ; DF ; PRMP ; DAL ; DCSU

²³ Il s'agira de prendre en compte les missions de la DCCFE ainsi que de préciser les limites entre les missions de l'OTR et celles de l'UPF

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Action 2.3. Opérationnaliser les interconnexions développées avec les systèmes des institutions partenaires	Nombre d'interconnexions opérationnelles	0	9	Rapport de performance	
Action 2.4. Interconnecter le système douanier de l'OTR et ceux des administrations partenaires (Ghana, Mali, Côte d'Ivoire)	Nombre de pays interconnectés	3	6	Rapport de performance	
Action 2.5. Mettre en place un entrepôt de données avec un système d'exploitation intelligent	Entrepôt de données opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.6. Construire de nouveaux bâtiments administratifs	Nombre de nouveaux bâtiments administratifs construits	0	2	Rapport de performance	
Action 2.7. Renforcer le parc automobile ainsi que les autres matériels et équipements	Taux de vétusté du parc automobile	11%	5%	Rapport de performance	
	Taux de satisfaction des besoins en ordinateurs	66,5%	100%		
Action 2.8. Acquérir des matériels roulants pour les équipes d'investigation et de contrôle	Nombre de véhicules acquis	N/A	5	Rapport de performance	
Action 2.9 Acquérir des ordinateurs pour l'analyse et le traitement des données des risques fiscaux	Nombre d'ordinateurs acquis	N/A	100	Rapport de performance	
Action 2.10. Acquérir une licence de logiciel de traitement de données (type tableau, power BI ; ...)	Licence acquise	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.11. Automatiser le dispositif de contrôle du respect des engagements des marchandises en régimes suspensifs ou privilégiés	Dispositif automatisé opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.12. Réaliser une mission d'audit du système de gestion des engagements des marchandises en régimes suspensifs ou privilégiés	Rapport d'audit disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.13. Mettre en place une solution d'échange automatisé de données entre le Sydonia World et le système de l'Union postale universelle	Solution d'échange automatisé opérationnelle	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 2.14. Finaliser le développement de tous les modules d'E-TAX (y compris l'application mobile)	Nombre de modules E-Tax déployés	4 ²⁴	7 ²⁵	Rapport de performance	

²⁴ Il s'agit du développement et de la mise en production des modules Immatriculation, Administration, Déclaration et Recouvrement.

²⁵ Les trois nouveaux modules concernent le Contrôle fiscal, la Législation et l'Enregistrement.

Logique d'intervention/Chaine des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2021	Cible 2025		
Action 2.15. Opérationnaliser la plateforme du GUDEF	Taux de contribuables (DGE et CIME 2) ayant déposé leurs Etats Financiers (EF) sur la plateforme du GUDEF	N/A	100%	Rapport de performance	
Action 2.16. Construire le bâtiment de l'IFFD-OTR	Bâtiment de l'IFFD-OTR réceptionné	Non	Oui	Rapport de performance	
Résultat 3 : La gestion des ressources humaines est améliorée	Turn-over du personnel	ND	Moins de 5%	Rapport de performance	
	Taux de satisfaction du personnel par rapport à la gestion des ressources humaines	ND	70%	Rapport de performance	
Action 3.1. Elaborer et adopter une politique de gestion des ressources humaines	Politique de gestion des ressources humaines élaborée et adoptée	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.2. Elaborer et adopter une stratégie de gestion des ressources humaines	Stratégie de gestion des ressources humaines élaborée et adoptée	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.3. Enrichir l'offre de formation de l'IFFD tout en l'adaptant aux évolutions des métiers	Nombre de formations continues ²⁶ métiers réalisées au profit du personnel	8	24	Rapport de performance	
	Nombre de nouveaux partenariats noués	N/A	7 ²⁷	Rapport de performance	
Action 3.4. Elaborer une stratégie de développement de l'IFFD	Document de stratégie disponible	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.5. Elaborer et mettre en œuvre le plan de formations pluriannuel du personnel	Taux d'exécution du plan de formations pluriannuel du personnel	N/A	80%	Rapport de performance	
Action 3.6. Formaliser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC)	Nombre de nouveaux outils GPEC mis en place ²⁸	N/A	2	Rapport de performance	
Action 3.7. Créer une cellule d'écoute « genre » et désigner des points focaux dans les différents services	Rapport de la cellule d'écoute	Non	Oui	Rapport de performance	
Action 3.8. Doter l'Office d'une politique écrite de prévention des harcèlements et des violences basées sur le genre avec une définition claire des sanctions	Document disponible	Non	Oui	Rapport de performance	

²⁶ Il s'agit des formations de courte durée

²⁷ OMD ; ATAF ; OCDE GIZ ; Ambassade des USA ; LES

²⁸ Il s'agit des tableaux de bord GPEC ainsi que de la cartographie des métiers et des compétences

Annexe 2. Fiche descriptive des indicateurs et métadonnées

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
Cadre logique	Taux de pression fiscale	(Recettes fiscales liquides / PIB nominal) *100	Recettes fiscales liquides	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			PIB nominal	Cadrage macro	
	Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	(Recettes issues des impôts fonciers / Recettes fiscales) *100	Recettes issues des impôts fonciers	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Recettes fiscales	Statistiques de l'OTR	
	Taux d'accroissement des recettes fiscales	((Recettes fiscales année N/ Recettes fiscales 2022) – 1) *100	Recettes fiscales	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	((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)	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Recettes issues des contre-écritures	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Recettes du contrôle a posteriori	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Recettes fiscales	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	(Nombre de communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable/ Nombre total de communes du Grand Lomé) *100	Nombre de communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	Rapport des enquêtes foncières	Annuelle
			Nombre total de communes du Grand Lomé	Loi portant décentralisation	Annuelle
	Proportion des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable	(Nombre des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable / Nombre total de chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays) *100	Nombre des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable	Rapport des enquêtes foncières	Annuelle
			Nombre total de chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays	Loi portant décentralisation	Annuelle
	Proportion des titres fonciers produits numériquement	(Nombre de titres fonciers numériques/ Nombre total de titres fonciers produits) *100	Nombre de titres fonciers numériques	Statistiques de l'OTR	Annuelle
Nombre total de titres fonciers produits			Statistiques de l'OTR	Annuelle	
Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR	(Nombre de contribuables satisfaits des services de l'OTR/ Nombre de contribuables enquêtés) *100	Nombre de contribuables satisfaits des services rendus par l'OTR	Rapport de l'enquête de satisfaction	Annuelle	
		Nombre de contribuables enquêtés	Rapport de l'enquête de satisfaction	Annuelle	

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base (TVA, IS, IRPP)	Moyenne arithmétique des taux de régularité déclarative des différents impôts considérés (Nombre de déclarations souscrites à l'échéance x 100 / Nombre d'assujettis actifs)	Nombre de déclarations souscrites à l'échéance	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre d'assujettis actifs	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre de certifications obtenues	Rapport de performance	Annuelle
	Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés par le CODIR	(Nombre de directions disposant de manuels de procédures validés par le CODIR/ Nombre total de directions) *100	Nombre de directions disposant de manuels de procédures validés par le CODIR	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre total de directions		
	Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	Décompte	Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	Rapport de performance	Annuelle
Taux d'exécution du plan triennal IT	(Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues)x100	Nombre d'actions réalisées	Rapport de performance	Annuelle	
Plan d' actions	Taux de croissance des contribuables actifs	((Nombre de contribuables actifs année N / Nombre contribuables actifs de l'année 2022) -1) *100	Nombre de contribuables actifs année N	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre contribuables actifs de l'année 2022	Rapport de performance	Annuelle
	Taux de croissance des impôts sur le revenu des particuliers	((Recettes des impôts sur le revenu des particuliers année N / Recettes des impôts sur le revenu des particuliers de 2022) -1) *100	Recettes des impôts sur le revenu des particuliers année N	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Recettes des impôts sur le revenu des particuliers de 2022	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Taux de couverture des bureaux par les CST	(Nombre de bureaux de douane couverts / Nombre total de bureaux de douane) *100	Nombre de bureaux de douane couverts	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre total de bureaux de douane	CDDI	Annuelle
	Nombre de produits couverts par les CST	Dénombrement	Nombre de produits couverts par les CST	Rapport de performance	Annuelle
	(Nombre d'actions réalisées / Nombre total d'actions prévues) *100	Nombre d'actions réalisées	Rapport de performance	Annuelle	

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Taux de mise en œuvre du projet de réformes de la DODHR et de la DODZF		Nombre total d'actions prévues	Rapport de performance	Annuelle
	Nombre de guides monographiques élaborés	Dénombrement	Nombre de guides monographiques élaborés	Document projet	Annuelle
	Taux de couverture des contrôles douaniers a posteriori des déclarations en circuits hors contrôle	(Nombre de déclarations des circuits verts et bleus contrôlés / Nombre total de déclarations aux circuits hors contrôle) *100	Nombre de déclarations des circuits verts et bleus contrôlés Nombre total de déclarations aux circuits hors contrôle	Sydonia World	Annuelle
	Nombre de textes encadrant l'exécution des contrôles a posteriori	Dénombrement	Nombre de textes encadrant l'exécution des contrôles a posteriori	Rapport de performance	Annuelle
	Taux de mise en œuvre du document de la réforme de la lutte contre la fraude douanière et les trafics illicites	(Nombre d'actions réalisées / Nombre total d'actions prévues) *100	Nombre d'actions réalisées Nombre d'actions prévues	Rapport de performance	Annuelle
	Nombre de contrôles de la destination réelle des marchandises en régime suspensif ou privilégié	Dénombrement	Nombre de contrôles de la destination réelle des marchandises en régime suspensif ou privilégié		Annuelle
	Nombre de divisions de l'intérieur effectuant le contrôle différé	Décompte	Nombre de divisions de l'intérieur effectuant le contrôle différé	Rapport de performance	Annuelle
	Taux de recouvrement des arriérés fiscaux	(RAR recouvrés au cours de l'année N/ Stock des RAR en début d'exercice) *100	RAR recouvrés au cours de l'année N	Rapport de performance	Annuelle
			Stock des RAR en début d'exercice	Rapport de performance	Annuelle
	Poids ¹² des RAR de plus de 12 mois dans le stock	RAR de plus de 12 mois / Stock de RAR en fin d'exercice	Nombre total d'actions prévues	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre d'impôts considérés	Statistiques de l'OTR	
	Nombre de rapports d'audit des exonérations disponibles	Dénombrement	Nombre de rapports d'audit des exonérations disponibles	Statistiques de l'OTR	Annuelle

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Nombre de communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	Décompte	Nombre de communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	Rapport de performance	Annuelle
	Nombre de communes couvertes par les enquêtes foncières	Décompte	Nombre de communes couvertes	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Proportion de titres fonciers antérieurs à 2008 géo référencés	(Nombre de titres fonciers antérieurs à 2008 géoréférencés/ Nombre de titres fonciers non géoréférencés) X 100	Nombre de titres fonciers antérieurs à 2008 géoréférencés	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre de titres fonciers non géoréférencés	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de chefs-lieux de région disposant d'un plan cadastral fiable	Décompte	Nombre de chefs-lieux de région disposant d'un plan cadastral fiable	Rapport de performance	Annuelle
	Taux d'exécution du projet de prises de vue aérienne à l'intérieur du pays	(Nombre de chefs-lieux de région couverts/ Nombre total de chefs-lieux de région) *100	Nombre de chefs-lieux de région couverts	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total de chefs-lieux de région	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de régions couvertes par les stations permanentes CORS	Décompte	Nombre de régions couvertes par les stations permanentes CORS	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de chefs-lieux de régions couverts par les enquêtes foncières	Décompte	Nombre de chefs-lieux de régions couverts par les enquêtes foncières	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Délai moyen de production des titres fonciers	Moyenne arithmétique des délais de production des titres fonciers	Durée de production des titres fonciers (de la réquisition à la signature)	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de parutions du journal officiel du foncier	Dénombrement	Nombre de parutions du journal officiel du foncier	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de conservateurs dans le Grand Lomé	Décompte	Nombre de conservateurs dans le Grand Lomé	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de nouveaux opérateurs économiques ayant adhéré au CPP	Dénombrement	Nombre de nouveaux opérateurs économiques ayant adhéré au CPP	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de nouveaux opérateurs économiques ayant adhéré au statut d'OEA	Dénombrement	Nombre de nouveaux opérateurs économiques ayant adhéré au statut d'OEA	Statistiques de l'OTR	Annuelle

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Proportion des recours ayant reçu l'avis des organes administratifs de recours (CARLD, CNCED, CAR)	(Nombre de recours ayant reçu un avis/ nombre total de recours introduits) X 100	Nombre de recours ayant reçu un avis	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total de recours introduits	Statistiques de l'OTR	
	Nombre de rapports d'activité des commissions administratives de recours	Dénombrement	Nombre de rapports d'activité	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Durée moyenne de traitement des réclamations contentieuses (en jours)	Moyenne arithmétique des durées de traitement des réclamations contentieuses	Durées de traitement des réclamations contentieuses (en jours)	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre de réclamations contentieuses traitées	Statistiques de l'OTR	
	Temps moyen de production des actes fiscaux	Moyenne arithmétique des délais de production des actes fiscaux	Durée de production des actes fiscaux	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre d'actes fiscaux produits	Statistiques OTR	
	Durée moyenne des procédures douanières d'enlèvement des marchandises (Rapport ETNM)	(Somme des durées des procédures douanières d'enlèvement des marchandises / Nombre de conteneurs suivis)	Durée des procédures d'enlèvement des marchandises (Liquidation au BAE)	Rapport ETNM	Annuelle
			Nombre de conteneurs suivis		
	Nombre de nouvelles enquêtes de satisfaction des contribuables réalisées	Dénombrement	Nombre de nouvelles enquêtes de satisfaction des contribuables réalisées	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Délai moyen de réponses aux contribuables (en minutes)	Moyenne arithmétique des délais de réponses aux contribuables	Durée des réponses aux contribuables	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre de demandes introduites par les contribuables	Statistiques de l'OTR	
	Nombre de services réorganisés	Dénombrement	Nombre de services réorganisés	Statistiques de l'OTR	Annuelle
Nombre de comptes rendus des réunions	Dénombrement	Nombre de comptes rendus des réunions	Statistiques de l'OTR	Annuelle	
Nombre de manuels de procédures validés	Dénombrement	Nombre de manuels de procédures	Statistiques de l'OTR	Annuelle	

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Nombre de nouveaux bâtiments construits	Dénombrement	Nombre de nouveaux bâtiments construits	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Taux moyen de disponibilité des services	Moyenne arithmétique de disponibilité des services des différents systèmes	Taux de disponibilité des services de chaque système	Données système	Annuelle
	Taux d'exécution du plan triennal IT	(Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues)x100	Nombre d'actions réalisées	Rapport de performance	Annuelle
			Nombre d'actions prévues	Plan triennal IT	
	Nombre d'interconnexions opérationnelles	Décompte	Nombre d'interconnexions opérationnelles	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Nombre de pays interconnectés avec le système douanier du Togo	Décompte	Nombre de pays interconnectés avec le système douanier du Togo	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Taux de vétusté du parc automobile	(Nombre de véhicules vétustes/ Nombre total de véhicules du parc automobile) *100	Nombre de véhicules vétustes	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total de véhicules du parc automobile	Statistiques de l'OTR	
	Taux de satisfaction des besoins en ordinateurs	(Nombre d'agents disposant d'ordinateurs portables/ Nombre total du personnel de l'OTR) *100	Nombre d'agents disposant d'ordinateurs portables	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total du personnel de l'OTR	Statistiques de l'OTR	
	Nombre de modules E-Tax déployés	Dénombrement	Nombre de modules E-Tax déployés	Statistiques de l'OTR	Annuelle
	Taux de contribuables (DGE et CIME 2) ayant déposé leurs Etats Financiers (EF) sur la plateforme du GUDEF	(Nombre de contribuables ayant déposé leurs Etats financiers sur la plateforme du GUDEF/ Nombre total de contribuables) *100	Nombre de contribuables ayant déposé leurs Etats financiers sur la plateforme du GUDEF	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total de contribuables	Statistiques de l'OTR	
	Turn-over du personnel	((Nombre de départs sur l'année N + Nombre d'arrivées sur l'année N) /2) /Effectif du personnel en début d'année N)	Nombre de départs sur l'année N	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre d'arrivées sur l'année N	Statistiques de l'OTR	
	Taux de satisfaction du personnel par rapport à la gestion des ressources humaines	(Nombre d'agents satisfaits de la gestion des ressources humaines/ Nombre total d'agents) *100	Nombre d'agents satisfaits de la gestion des ressources humaines	Statistiques de l'OTR	Annuelle
			Nombre total d'agents	Statistiques de l'OTR	Annuelle

RUBRIQUES	Indicateurs	Méthodes de calcul	Métadonnées		Fréquence de production
			Intitulés	Sources	
	Nombre de formations continues métiers réalisées au profit du personnel	Dénombrement	Nombre de formations continues métiers réalisées au profit du personnel	Rapport de performance	Annuelle
	Nombre de nouveaux partenariats noués	Dénombrement	Nombre de nouveaux partenariats noués	Rapport de performance	Annuelle
	Taux d'exécution du plan de formation pluriannuel du personnel	(Nombre de formations réalisées / Nombre de formations prévues dans le plan) *100	Nombre de formations réalisées Nombre de formations prévues dans le plan	Rapport de performance	Annuelle
	Nombre de nouveaux outils GPEC mis en place	Dénombrement	Nombre de nouveaux outils GPEC mis en place	Rapport de performance	Annuelle