



REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail- Liberté - Patrie

RAPPORT DE PERFORMANCE 2023

Février 2024

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES GRAPHIQUES	ii
LISTE DES ANNEXES	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	vi
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL	vii
RESUME EXECUTIF	viii
QUELQUES STATISTIQUES DE L'ANNEE 2023.....	x
INTRODUCTION	1
1. VISION, MISSIONS, VALEURS ET CADRE DE PLANIFICATION	2
1.1. Vision, missions et valeurs.....	2
1.2. Cadre de planification	3
1.2.1. Axes et objectifs stratégiques.....	3
1.2.2. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2023-2025 à fin 2023.....	4
2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER	5
2.1. Environnement économique et financier international	5
2.2. Contexte économique et financier national	6
3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES BUDGETAIRES EN 2023	8
3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées.....	8
3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders de 2021 à 2023	9
3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel	12
3.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel et par nature	12
4. ACTIVITES REALISEES.....	14
4.1. Législation et procédures douanières.....	14
4.2. Législation et contentieux fiscaux	14
4.3. Contrôle des opérations, renseignement et lutte contre la fraude douanière	15
4.4. Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations, contrôle fiscal et recouvrement	16
4.5. Modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière	21
4.6. Prévention et investigation sur la corruption	22
4.7. Audit interne et assurance qualité.....	23
4.8. Communication et éducation des contribuables	23
4.9. Etudes et planification stratégique	26
4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle	26
4.11. Logistique et approvisionnement	28
4.12. Modernisation du système informatique	29
4.13. Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR	30
5. DEFIS ET PERSPECTIVES	32
5.1. Défis	32
5.2. Perspectives	32
CONCLUSION.....	33
ANNEXES.....	34

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Activités et réformes phares réalisées en 2023	xi
Tableau 2 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2023-2025 à fin 2023.....	4
Tableau 3 : Indicateurs économiques internationaux.....	5
Tableau 4 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national	7
Tableau 5 : Evolution de la part des impôts directs et impôts indirects dans les recettes budgétaires collectées par l'OTR ...	9
Tableau 6 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders de 2021-2023 (en milliards de F CFA)	10
Tableau 7 : Evolution des assiettes d'imposition à fin décembre 2021-2023	11
Tableau 8 : Structure des importations par bande tarifaire 2021-2023 (en milliards).....	11
Tableau 9 : Récapitulatif des saisies enregistrées par la douane au cours de l'année 2023	16
Tableau 10 : Evolution du fichier des contribuables entre 2022 et 2023	17
Tableau 11 : Détails des transferts de dossiers par direction	18
Tableau 12 : Exercice du droit de communication en 2022 et 2023	19
Tableau 13 : Taux de couverture des contrôles externes par direction du CI	20
Tableau 14 : Etat récapitulatif du niveau d'exécution des programmes de contrôle en 2023.....	20
Tableau 15 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers	22
Tableau 16 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 2021-2023	23
Tableau 17 : Récapitulatif des sensibilisations organisées en 2023	24
Tableau 18 : Situation de la communication média au cours de l'année 2023	25
Tableau 19 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation.....	27
Tableau 20 : Formations continues des agents de l'OTR en 2023	28
Tableau 21 : Bilan de l'état de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR.....	29
Tableau 22 : Evolution de l'effectif des auditeurs de l'IFFD 2021-2024.....	31

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires en 2023 (en milliards de F CFA).....	8
Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires 2021-2023 (en milliards de F CFA).....	8
Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes de 2021-2023 (en milliards de F CFA).....	9
Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels 2021-2023 (en milliards de F CFA)	12
Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI 2021-2023 (en milliards de F CFA)	13
Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI 2021-2023 (en milliards de F CFA)	13
Graphique 7 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE 2021-2023	18
Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DME 2021-2023	19

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Structure comparée des importations par origine 2022-2023 (en milliards de FCFA)	34
Annexe 2: Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2022-2023 (en milliards de FCFA).....	34
Annexe 3: Recettes brutes de l'OTR par principaux bénéficiaires (en milliards de FCFA)	34

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEVO	: Application d'évaluation des véhicules d'occasion
AMR	: Avis de mise en recouvrement
AS OTR	: Association sportive de l'Office togolais des recettes
ASS	: Afrique subsaharienne
BEPS	: Erosion de la base d'imposition et transfert des bénéficiaires
BM	: Banque mondiale
BOFIP	: Bureau des opérations fiscales préfectoral
CA	: Chiffre d'affaires
CADOM	: Cellule d'analyse des données miroirs
CAR	: Commission administrative des recours
CARLD	: Commission administrative de règlements des litiges douaniers
CDDI	: Commissariat des douanes et droits indirects
CDS	: Système de déclaration en douane
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
CI	: Commissariat des impôts
CNSS	: Caisse nationale de sécurité sociale
COVID-19	: Maladie à coronavirus
CPP	: Cadre de partenariat privilégié
CRM	: Customer Relationship management
CSP	: Contrôle sur pièces
CST	: Code de spécification tarifaire
DA	: Décisions anticipées
DAL	: Direction de l'administration et de la logistique
DAS	: Déclaration annuelle des salaires
DAIAQ	: Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité
DCCFE	: Direction du cadastre, de la conservation foncière et de l'enregistrement
DCSU	: Direction de la communication et des services aux usagers
DD	: Droit de douane
DIF	: Dialogue interprofessionnel sur la fiscalité
DIFFD	: Direction de l'institut de formation fiscale et douanière
DGDN	: Direction générale de la documentation nationale
DGE	: Direction des grandes entreprises
DGEAE	: Direction générale des études et analyses économiques
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
DOF-DAGL	: Direction des opérations fiscales du district autonome du grand-Lomé
DOFR	: Direction des opérations fiscales régionales
DPBEP	: Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle

DPLC	: Direction de la prévention et de la lutte contre la corruption
DPS	: Droit de passage au scanner
DRHFP	: Direction des ressources humaines et de la formation professionnelle
DRLCF	: Direction du renseignement et de la lutte contre la fraude
ETNM	: Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises
FAFOA	: Forum des administrations fiscales ouest-africaines
FBCF	: Formation brute de capital fixe
FCFA	: Franc de la communauté financière africaine
FMI	: Fonds monétaire international
GED	: Gestion électronique des documents
GIZ	: Agence de coopération internationale allemande pour le développement
GTGIL	: Greffe du tribunal de grandes instances de Lomé
GUDEF	: Guichet unique de dépôt des états financiers
GUCT	: Guichet unique des chèques trésors
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
MAD	: Magasins et aires de dédouanement
MEF	: Ministère de l'économie et des finances
NIF	: Numéro d'identification fiscale
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Opérateurs économique agréé
OMD	: Organisation mondiale des douanes
ONU	: Organisation des nations unies
OTR	: Office togolais des recettes
PAGE	: Projet d'appui à la gouvernance économique
PAGFI	: Projet d'appui à la gouvernance fiscale
PAGDSP	: Projet d'appui à la gouvernance et au développement du secteur privé
PAL	: Port autonome de Lomé
PIB	: Produit intérieur brut
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
PPM	: Plan de passation de marché
SIF	: Système informatique de gestion du foncier
SIGMAT	: Système intégré de gestion des marchandises en transit
SYDONIA	: Système douanier automatisé
TPE	: Terminal de paiement électronique
TPU	: Taxe professionnelle unique
TSPT	: Taxe spéciale pour la promotion touristique
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	: Taxe sur les véhicules à moteur
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest-africaine
UPRAD	: Union professionnelle des agréés en douanes
UPU	: Union postale universelle

USA : États-Unis d'Amérique
UTB : Union togolaise de banque
VG : Vérification générale
VIDO : Visite à domicile
VP : Vérification ponctuelle

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Office togolais des recettes (OTR) est l'une des institutions majeures responsables de la mise en œuvre de la politique du gouvernement togolais. L'Office a élaboré un plan stratégique couvrant la période 2023-2025 qui intègre les priorités de la Feuille de route gouvernementale 2020-2025. L'année 2023 est la première année de mise en œuvre de ce plan stratégique qui comporte quatre (4) axes : (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 de l'Office.

Au cours de l'année 2023, l'Office a entrepris plusieurs réformes visant l'élargissement de l'assiette fiscale, la modernisation des services et l'amélioration des services rendus aux contribuables. Toutes ces réformes, couplées à l'engagement du personnel ont permis de mobiliser, pour le compte du budget de l'Etat, 990,1 milliards de FCFA pour un objectif de 912,1 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 108,6 %. Comparativement à l'exercice 2022, ces recettes sont en hausse de 14,5%.

Au titre de l'année 2024, il est attendu de l'Office togolais des recettes, 1 042,1 milliards de recettes budgétaires. Pour relever ce défi, nous nous engageons à donner l'appui stratégique et institutionnel nécessaire au bon fonctionnement de l'OTR par : (i) l'approbation du plan opérationnel 2024 et des outils de pilotage et de gestion ; (ii) l'adoption du budget, des différents rapports et du plan de recrutement ; (iii) la validation des comptes ; etc.

Je voudrais ici saluer les efforts consentis par l'ensemble des acteurs publics comme privés ainsi que par le personnel de l'Office qui ont permis d'atteindre ces résultats satisfaisants au titre de l'année 2023. Nos remerciements vont également aux plus hautes autorités du pays qui travaillent constamment à la consolidation de l'économie togolaise et à l'amélioration des conditions de vie des populations. J'apprécie, à juste titre, les orientations données et les moyens qu'elles rendent disponibles pour une mobilisation optimale des recettes fiscales au profit du financement des besoins nationaux. Je voudrais particulièrement adresser mes remerciements à Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances, Président du Conseil de Surveillance de l'OTR pour son leadership éclairé et son engagement permanent qui constituent un véritable catalyseur pour la bonne marche de l'Office.

Enfin, je voudrais inviter tous les acteurs notamment les agents de l'Office et les partenaires à redoubler d'efforts pour l'atteinte des objectifs 2024 dans le respect des contribuables et le souci d'un développement harmonieux du pays.

Jonas Aklesso DAOU

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

L'Office togolais des recettes ambitionne « *être une administration fiscale moderne, à l'avant-garde des standards internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo* ». Dans cette optique, l'Office s'est engagé depuis son opérationnalisation, au moyen de nombreuses réformes, à mettre en place un cadre propice à la mobilisation optimale des recettes fiscales, à l'amélioration constante de la qualité des services et au renforcement de la protection des droits des contribuables, principales orientations de notre plan stratégique 2023-2025.

Pour la mise en œuvre de ce plan stratégique, au cours de l'année 2023, diverses innovations importantes ont été introduites par l'Office togolais des recettes à l'instar de : (i) la mise en place d'une plateforme de création et de consultation du NIF en ligne ; (ii) le déploiement du système de production numérique des titres fonciers ; (iii) l'opérationnalisation du Guichet unique de dépôts des états financiers ; (iv) la simplification des procédures d'adhésion au Cadre de partenariat privilégié ; (v) l'opérationnalisation de l'interconnexion entre l'OTR et la DGDN ; etc. Ces réformes ont contribué à l'amélioration du climat des affaires, à la qualité des services offerts aux contribuables et à l'atteinte non seulement des objectifs de recettes fixés par la Loi de finances, exercice 2023, mais aussi des objectifs de trésorerie. En dépit d'un contexte économique encore fragile du fait des conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien, des effets encore perceptibles de la pandémie de la COVID-19 et des menaces terroristes dans la sous-région, les recouvrements sont en hausse de 14,5% par rapport à 2022.

Je tiens, à cet effet, à louer solennellement l'esprit d'engagement et de professionnalisme dont a fait preuve tout le personnel de l'Office et à saluer le civisme fiscal et l'adhésion des contribuables à la politique fiscale de l'Etat. A l'ensemble de nos partenaires techniques et financiers, nous réitérons notre gratitude pour leur disponibilité à nous accompagner dans la réalisation de nos objectifs. Je voudrais surtout exprimer toute ma reconnaissance aux plus hautes autorités du pays, au Conseil de surveillance et au Conseil d'administration pour le soutien constant qu'ils apportent aux actions de l'Office.

L'année 2024 marquera le 10^{ème} anniversaire de l'opérationnalisation de notre institution et les nombreux défis qu'elle apporte font appel à nos valeurs fondamentales pour se hisser à la hauteur de notre ambition. La lutte contre la fraude fiscale et douanière, la mitigation des risques, la sensibilisation et l'éducation des contribuables et la poursuite de la digitalisation de nos services seront les leviers de notre réussite collective cette année.

Nous restons donc résolument engagés à poursuivre les réformes, persuadés qu'avec la collaboration de tous, nous parviendrons à relever les défis présents et à venir.

Philippe Kokou B. TCHODIE

RESUME EXECUTIF

Le rapport de performance de l'année 2023 de l'Office togolais des recettes s'articule autour des recettes fiscales et douanières collectées, des principales activités réalisées et de la gestion des ressources financières de l'Office.

- 1. Les recettes fiscales et douanières budgétaires recouvrées par l'OTR**, à fin décembre 2023, s'élèvent à 990,1 milliards de FCFA pour une prévision de 912,1 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 108,6% et une hausse de 14,5% par rapport à 2022. Les recettes liquides s'élèvent à 811,2 milliards en 2023, en hausse de 15,2% par rapport à 2022 et représentent 81,9% des recettes budgétaires totales. Les recettes non liquides sont également en hausse de 11,6%, passant de 160,3 milliards en 2022 à 178,9 milliards en 2023.
- 2. Au niveau du Commissariat des impôts (CI)**, les recettes budgétaires recouvrées se chiffrent à 472,5 milliards en 2023 et sont en hausse de 10,0%. Les recettes liquides, d'un montant de 421,5 milliards représentent 89,2% des recettes budgétaires dudit commissariat et sont en hausse de 11,9% en glissement annuel. Les recettes non liquides s'élèvent, quant à elles, à 51,1 milliards en 2023 et sont en baisse de 3,6% par rapport à l'année précédente.
- 3. Le Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI)** a recouvré 517,6 milliards de recettes budgétaires en 2023, soit une hausse de 19,0% en glissement annuel. Les recettes liquides s'établissent à 389,7 milliards, soit une hausse de 18,9% par rapport à 2022. Les recettes non liquides, sont également en hausse de 19,1% passant de 107,3 milliards en 2022 à 127,8 milliards en 2023.
- 4. Les défis de mobilisation des recettes fiscales et douanières** ont conduit à la poursuite de la déconcentration de l'administration fiscale, à l'opérationnalisation de la plateforme électronique du GUDEF pour la collecte des états financiers et à l'extension des Codes de spécification tarifaire (CST) à tous les bureaux informatisés.
- 5. La modernisation du cadastre et de la conservation foncière** s'est poursuivie en 2023 avec le déploiement du système de production numérique des titres fonciers et la création des premiers titres tests. Dans le processus de fiabilisation de la matrice cadastrale, les enquêtes foncières ont été réalisées dans les communes Agoè Nyivé 1 et Agoè Nyivé 2 pour un total de 66 010 immeubles recensés ; le géoréférencement, l'assemblage et la vectorisation des planches des principales villes des régions ont été effectués avec un taux d'exécution de 25%.
- 6. Le renforcement de la relation client** est marqué par la poursuite des actions en faveur de l'amélioration du civisme fiscal, la signature de contrats d'adhésion de nouvelles sociétés au Cadre de partenariat privilégié et la consolidation des relations avec les médias à travers la signature de 107 contrats de partenariats.

7. **Au titre de la modernisation et du renforcement des capacités de l'Office**, les Terminaux de paiement électronique (TPE) ont été déployés en remplacement des quittances manuelles, une plateforme de création et de consultation du NIF en ligne a été mise en place, la cartographie des risques de corruption a été actualisée et plusieurs recrutements réalisés dont 414 agents externes. Les audits du système de transfert des dossiers fiscaux, du système de contrôle fiscal et des états financiers de l'OTR sur l'exercice 2022 ont été effectués.

QUELQUES STATISTIQUES DE L'ANNEE 2023

❖ Prévisions et réalisations des recettes budgétaires 2023 (en milliards de FCFA)

Libellés	Prévisions	Réalisations	Taux De Réalisation
CI	472,0	472,5	100,1%
CDDI	440,1	517,6	117,6%
OTR	912,1	990,1	108,6%

Source : OTR

❖ Evolution des réalisations budgétaires 2021-2023 (en milliards de FCFA)

Libellés	2021	2022	2023
CI	405,6	429,7	472,5
<i>Variation</i>		5,9%	10,0%
CDDI	374,0	435,1	517,6
<i>Variation</i>		16,3%	19,0%
OTR	779,6	864,7	990,1
<i>Variation</i>		10,9%	14,5%

Source : OTR

❖ Suivi des délais réglementaires à la DCCFE

LIBELLES	DELAI REGLEMENTAIRE	DELAI MOYEN 2023
Mutations totales	10 jours	03 h 10
Inscription des hypothèques	30 jours	02 jours
Recherches	2 jours	02 h 48
Etudes descriptifs	2 jours	03 h 06

Source : OTR

❖ Autres indicateurs clés

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2023
Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,9%	14,6%
Nouvelles immatriculations des professionnels	14 580	16 602
Nouvelles immatriculations des particuliers	38 777	45 965
Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	89,9%	74,0%
Nombre de nouvelles adhésions au CPP	1	2
Taux d'exécution du programme de contrôle fiscal	72,2%	75,0%
Taux de notification	34,7%	76,4%
Taux de mise en recouvrement	41,3%	54,5%
Taux de clôture du suivi électronique des marchandises en transit	94,0%	99,3%
Nombre de bornages contradictoires exécutés	22 801	25 404
Nombre de titres fonciers créés	11 489	12 485
Investigation sur les cas de corruption/ fraude et méconduite	10	16
Effectif du personnel	2549	2852
Recrutements externes	218	414
Agents en formation	114	104

Source : OTR

Tableau 1 : Activités et réformes phares réalisées en 2023

N°	ACTIVITES/REFORMES	OBJECTIFS
1	Mise en place d'une plateforme de création et de consultation de NIF en ligne	Faciliter l'immatriculation des contribuables
2	Déploiement du système de production numérique des titres fonciers	Moderniser les services
3	Opérationnalisation du Guichet unique de dépôts des états financiers (GUDEF)	Améliorer la fiabilité des déclarations des résultats
4	Simplification des procédures d'adhésion au Cadre de partenariat privilégié	Améliorer la célérité des opérations de dédouanement et renforcer la coopération entre l'Office et les opérateurs économiques
5	Organisation de la deuxième édition du Dialogue interprofessionnel sur la fiscalité (DIF)	Promouvoir la recherche et le partage des bonnes pratiques
6	Opérationnalisation de l'interconnexion entre l'OTR et la DGDN	Améliorer la qualité des données sur les contribuables
7	Adoption d'une nouvelle grille d'évaluation des vérificateurs	Améliorer la performance des vérificateurs
8	Interconnexion entre les systèmes d'informations de l'OTR et de l'Union postale universelle (UPU)	Améliorer le recoupement des données
9	Extension des Codes de spécification tarifaire (CST) à tous les bureaux informatisés	Améliorer l'évaluation en douane des marchandises et harmoniser les pratiques en la matière
10	Déploiement des Terminaux de paiement électronique (TPE)	Sécuriser la collecte des recettes
11	Déploiement de la version mobile du Système de suivi électronique du transit	Améliorer le suivi du transit
12	Mise en production de la procédure dématérialisée d'octroi et de gestion des exonérations et franchises	Améliorer la gestion des exonérations

Source : OTR

INTRODUCTION

L'Office togolais des recettes (OTR) a été créé par la Loi N° 2012-016 du 14 décembre 2012 et rendu opérationnel en 2014. Il intègre les régies des Douanes et des Impôts au sein d'une structure unique publique à caractère administratif, doté d'une autonomie de gestion administrative et financière. L'Office est chargé de recouvrer les impôts, droits et taxes de douane pour le compte de l'Etat et des collectivités territoriales.

Depuis son opérationnalisation, l'Office a adopté la gestion axée sur les résultats comme approche de management avec l'élaboration de plans stratégiques déclinés annuellement en plans opérationnels. Ces plans opérationnels constituent la base d'une gestion efficace des activités permettant à l'Office d'atteindre ses objectifs fixés.

Afin de rendre compte des activités réalisées, l'Office élabore des rapports de performance périodiques sur la situation de la collecte des recettes fiscales et douanières ainsi que sur la mise en œuvre des réformes.

Ce rapport de performance 2023 de l'OTR est structuré en six (6) parties :

- la première présente la vision, les missions, les valeurs et le cadre de planification ;
- la seconde décrit tant sur le plan international que national, l'environnement économique et financier ;
- la troisième récapitule les performances réalisées en matière de collecte des recettes fiscales et douanières ;
- la quatrième retrace les principales activités réalisées ;
- la cinquième présente l'état du financement et de l'exécution du budget de l'OTR ; et
- la dernière aborde les défis et les perspectives.

1. VISION, MISSIONS, VALEURS ET CADRE DE PLANIFICATION

1.1. Vision, missions et valeurs

❖ VISION

L'OTR ambitionne « être une administration fiscale moderne, à l'avant-garde des standards internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo ».

❖ MISSIONS

L'OTR a pour missions :

- (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.

❖ VALEURS FONDAMENTALES

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

➤ Professionnalisme

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

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

➤ **Innovation**

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

➤ **Partenariat**

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

➤ **Redevabilité**

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

1.2. Cadre de planification

1.2.1. Axes et objectifs stratégiques

Dans le processus d'élaboration du plan stratégique 2023-2025, les analyses PESTEL¹ et FFOM² réalisées ont permis de ressortir les quatre axes stratégiques / programmes suivants : (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 de l'Office. Pour réaliser les objectifs desdits programmes, les actions suivantes ont été identifiées.

❖ Mobilisation des recettes fiscales et douanières :

- (i) élargissement de l'assiette fiscale ;
- (ii) amélioration du rendement du contrôle fiscal et douanier ;
- (iii) maîtrise des dettes fiscales.

❖ Modernisation du cadastre et de la conservation foncière :

- (i) mise en place d'un cadastre fiscal moderne ;
- (ii) optimisation des processus de délivrance des titres fonciers.

❖ Renforcement de la relation client :

- (i) renforcement de l'éducation au civisme fiscal ;
- (ii) renforcement de la sécurité juridique des contribuables ;
- (iii) amélioration des services rendus aux contribuables.

❖ Modernisation et renforcement des capacités de l'Office :

- (i) renforcement du système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
- (ii) renforcement des capacités logistiques et technologiques ;

¹ L'analyse PESTEL est un outil de diagnostic des cadres politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal.

² L'analyse FFOM est un outil diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

(iii) amélioration de la gestion des ressources humaines.

1.2.2. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2023-2025 à fin 2023

Le suivi des indicateurs du cadre logique du plan stratégique 2023-2025 est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2023-2025 à fin 2023

	Chaîne des résultats	Indicateurs objectivement vérifiables			
		Indicateurs	Référence 2022	Réalisation 2023	Cible 2025
IMPACTS	La mobilisation des recettes a augmenté	Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,9%	14,6%	15,0% ³
		Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	0,6%	1,0%
EFFETS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux d'accroissement des recettes fiscales ⁴	NA	14,5%	40,9%
		Part des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	18,1%	16%
		Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	3,2%	2,9%	6,0%
	Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	7,7%	7,7%	100,0%
		Proportion des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable	0,0%	0,0%	100,0%
		Proportion des titres fonciers produits numériquement	0,0%	0,0%	25,0%
	La relation entre l'OTR et les contribuables est renforcée	Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR	64,9% ⁵	ND	70,0%
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base ⁶	89,9%	74,0% ⁷	95,0%
	La modernisation et la gouvernance de l'Office sont renforcées	Nombre de certifications obtenues	0	0	4 ⁸
		Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés par le CoDir	37,5%	37,5%	80,0%
Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées		0	0	3 ⁹	
Taux d'exécution du plan IT triennal		N/A	N/A	70%	

Source : OTR

³ Cible fixée par le projet 31 de la feuille de route gouvernementale

⁴ Il s'agit du taux d'accroissement des recettes sur les trois années d'exécution du Plan stratégique. Il est calculé par rapport aux recettes de 2022

⁵ Ce chiffre est issu de l'enquête de satisfaction de 2021, qui est la dernière en date.

⁶ Il s'agit du taux moyen à la DGE et à la DME

⁷ La baisse du taux se justifie par le basculement vers le GUDEF et DIMANA

⁸ ISO 9001, ISO 27001, ISO 31000, IIA

⁹ Il s'agit du Conseil d'administration, du Commissariat au compte ainsi que du Comité de direction

2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER

2.1. Environnement économique et financier international

L'économie mondiale en 2023 a poursuivi son lent rétablissement après avoir été frappée par la pandémie de la COVID-19, le conflit russo-ukrainien ainsi que la crise du coût de la vie. Au regard des perturbations sur le marché de l'énergie et des produits alimentaires provoquées par ces crises, le récent conflit Israélo-palestinien ainsi que le durcissement sans précédent des conditions monétaires mondiales pour lutter contre une inflation qui n'avait jamais été aussi élevée depuis des décennies, la croissance au niveau mondial devrait ralentir en 2023 passant de 3,5% en 2022 à 3,0% selon les estimations du FMI (octobre 2023). Même si elle a connu une baisse en 2023, l'inflation globale demeure très élevée passant de 9,2% en 2022 à 5,9% en 2023.

La croissance dans les économies avancées connaîtrait aussi un ralentissement passant de 2,6% en 2022 à 1,5% en 2023. Cette tendance baissière sera également observée dans une moindre mesure dans les économies émergentes et les pays en voie de développement où la croissance devrait passer de 4,1% en 2022 à 4,0% en 2023. Le commerce mondial connaîtrait une croissance de 0,9% en 2023 contre 5,1% pour l'année 2022.

En Afrique sub-saharienne, la croissance économique devrait chuter pour la deuxième année consécutive après la reprise post pandémie de 2021. La baisse devrait être de 0,7 point passant de 4,0% en 2022 à 3,3% en 2023. Ce relâchement pourrait s'expliquer par le choc inflationniste survenu suite aux conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien.

Au niveau des pays membres de l'UEMOA, la croissance du PIB se chiffrerait à 5,2% en 2023, contre 5,6% l'année précédente.

Tableau 3 : Indicateurs économiques internationaux

	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
Taux de croissance du PIB (%)					Données sur le commerce (variations annuelles en %)				
Monde	-2,8	6,3	3,5	3,0	Commerce mondial (volume)	-7,8	10,1	5,1	0,9
Zone Euro	-6,1	5,6	3,3	0,7	Exportations				
USA	-2,8	5,9	2,1	2,1	Pays avancés	-8,8	9,8	5,3	1,8
Chine	2,2	8,4	3,0	5,0	Pays émergents et en développement	-5,1	12,8	4,1	-0,1
					Importations				
Afrique Subaharienne	-1,6	4,7	4,0	3,3	Pays avancés	-8,2	10,3	6,7	0,1
CEDEAO	-0,6	4,4	3,9	3,3	Pays émergents et en développement	-7,9	11,8	3,2	1,7

Source : FMI, octobre 2023

2.2. Contexte économique et financier national

Selon les estimations de la Direction générale des études et analyses économiques (septembre 2023), le PIB en valeur de 2023 devrait se situer à 5 563,1 milliards de FCFA, au-delà du niveau de l'année 2022 (5 095,7 milliards), soit un taux de croissance de 9,2%.

La croissance réelle du PIB, quant à elle, connaîtrait une hausse de 6,4% en 2023 pour se chiffrer à 5 004,5 milliards. Cette hausse proviendrait essentiellement des branches : agriculture (+0,6%) ; transports et entreposage (+0,5%) ; activités immobilières (+0,5%) ; activités d'administration publique (+0,5%) ; commerce (+0,4%) ; éducation (+0,4%) ; information et communication (+0,4%) ; fabrication de produits alimentaires (+0,3%) ; activités spécialisées, scientifiques et technique (+0,2%) ; activités financières et d'assurance (+0,2%) ; activités de services de soutien et de bureau (+0,2%) ; construction (+0,2%) ; etc.

Concernant la consommation finale, elle est passée de 4 557,5 milliards en 2022 à 4 908,1 milliards en 2023 soit un accroissement de 7,7%.

S'agissant des échanges commerciaux, ils enregistreraient un accroissement aussi bien au niveau des importations que des exportations en 2023. Les exportations croîtraient d'environ 4 points de pourcentage passant de 1 216,2 milliards en 2022 à 1 264,4 milliards en 2023. Quant aux importations, elles évolueraient de 1 769,5 milliards en 2022 à 1 888,9 milliards en 2023, soit une progression de 6,7%.

Selon les statistiques de l'INSEED¹⁰ Togo (2023), l'inflation moyenne a progressé de 3,5% par rapport à décembre 2022 pour s'établir à 5,3%. Cette hausse est le fait de la progression des indices de presque toutes les fonctions de consommation, notamment «Restaurants et Hôtels» (+8,8%) ; «Produits alimentaires et boissons non alcoolisées» (+3,1%) ; «Logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles» (+2,8%) ; «Articles d'habillement et chaussures» (+3,8%) ; «Transports» (+1,3%) ; «Enseignement» (+4,9%) ; «Meubles, articles de ménage et entretien courant du foyer» (+2,9%) ; «Loisirs et culture» (+2,7%) ; «Biens et services divers» (+1,2%) ; «Boissons alcoolisées, tabac et stupéfiants» (+3,0%) et «Santé» (+0,1%).

¹⁰ Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques

Tableau 4 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national

LIBELLES	2019	2020	2021	2022	2023
PIB nominal	4097,1	4259,5	4626,0	5095,7	5563,1
Taux de croissance du PIB nominal (%)	4,9	4,0	8,6	10,2	9,2
PIB réel	4114,5	4196,4	4447,8	4704,0	5004,5
Taux de croissance du PIB réel (%)	4,9	2,0	6,0	5,8	6,4
Consommation finale	3684,3	3735,2	4184,7	4557,5	4908,1
FBCF	728,1	908,6	918,9	1091,5	1279,6
Variation des stocks	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Exportations	979,5	990,9	1093,1	1216,2	1264,4
Importations	1328,9	1375,2	1570,8	1769,5	1888,9
Taux d'inflation (%)¹¹	0,7%	1,8%	4,5%	7,6%	5,3%

Source : DGEAE, septembre 2023

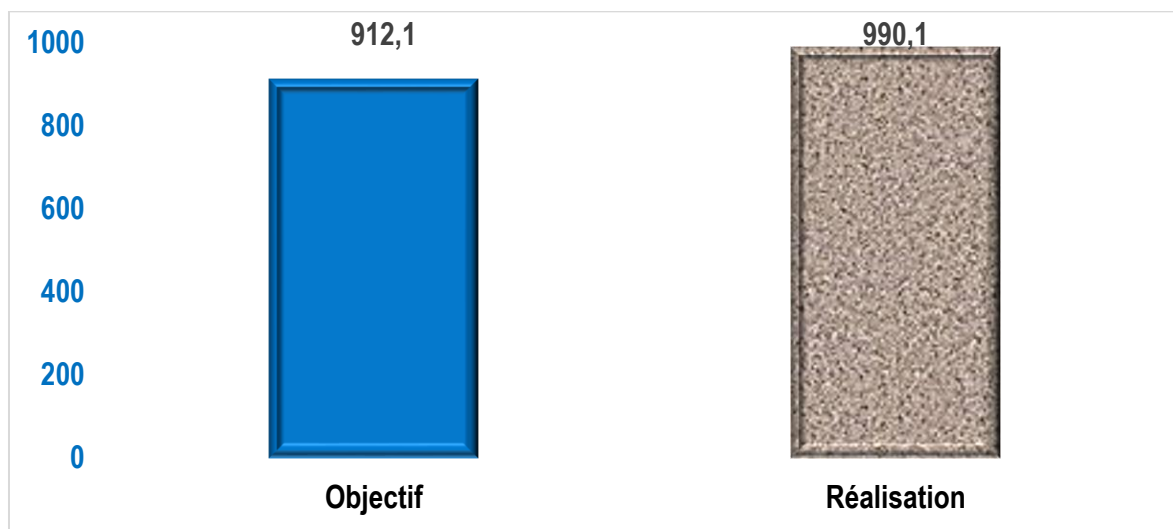
¹¹ Les données sur l'inflation proviennent de l'INSEE

3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES BUDGETAIRES EN 2023

3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées

Les recettes budgétaires collectées par l'Office en 2023 se chiffrent à 990,1 milliards de FCFA pour une prévision de 912,1 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 108,6%.

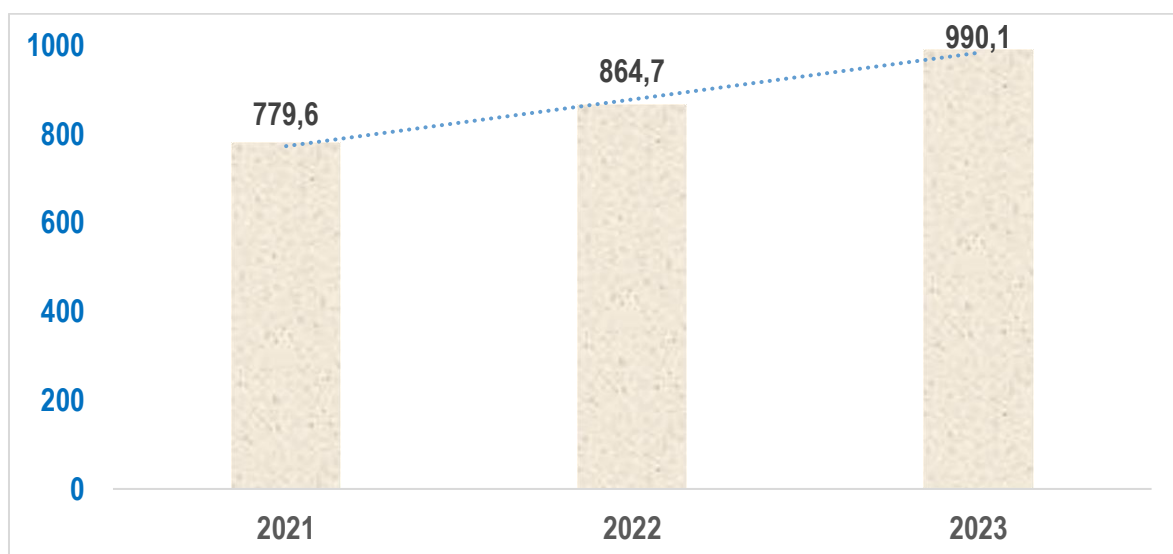
Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires en 2023 (en milliards de F CFA)



Source : OTR

Au 31 décembre 2023, les recettes fiscales et douanières budgétaires collectées par l'Office se sont établies à 990,1 milliards contre 864,7 milliards un an plus tôt, soit une hausse de 14,5%.

Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires 2021-2023 (en milliards de F CFA)



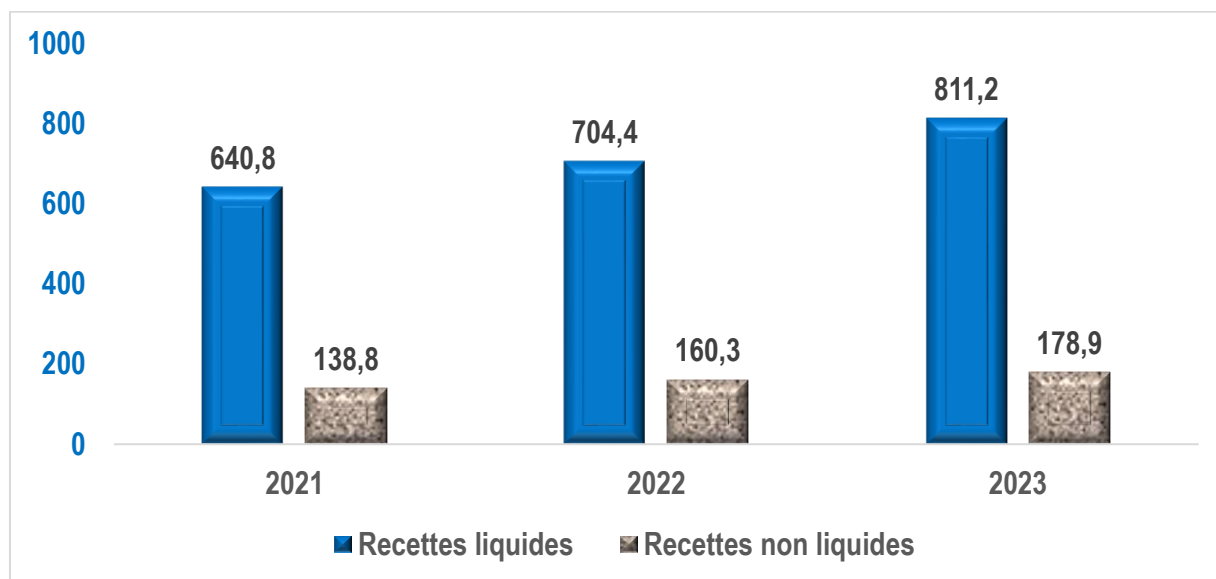
Source : OTR

Ces recettes budgétaires collectées par l'OTR sont composées des recettes liquides et non liquides.

S'agissant des recettes budgétaires liquides, elles se sont chiffrées à 811,2 milliards en 2023 et sont en hausse de 15,2% par rapport à 2022 où elles se chiffraient à 704,4 milliards. Elles représentent 81,9% des recettes budgétaires en 2023 contre 81,5% en 2022.

En ce qui concerne les recettes non liquides, elles ont connu une hausse de 11,6% passant de 160,3 milliards en 2022 à 178,9 milliards en 2023.

Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes de 2021-2023 (en milliards de F CFA)



Source : OTR

L'analyse de la composition par type d'impôts montre que la collecte des recettes au Togo est dominée par la fiscalité indirecte qui représente en moyenne 75,0% des recettes budgétaires totales recouvrées entre 2021 et 2023. Toutefois, la part des impôts indirects dans les recettes budgétaires a connu une légère baisse passant de 75,5% en 2022 à 74,9% en 2023.

Tableau 5 : Evolution de la part des impôts directs et impôts indirects dans les recettes budgétaires collectées par l'OTR

Libellés	2021	2022	2023
Impôts directs	25,3%	24,5%	25,1%
Impôts indirects	74,7%	75,5%	74,9%

Source : OTR

3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders de 2021 à 2023

Sur la période 2021-2023, les impôts et taxes leaders que sont la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les Droits de douane (DD), l'Impôt sur les sociétés (IS) et l'Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) représentent à eux seuls en moyenne 81,5% des recettes budgétaires collectées. Ils comptent

pour 82,2% dans les recettes budgétaires mobilisées en 2023. En glissement annuel, ces impôts leaders ont augmenté globalement de 16,4%.

Tableau 6 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders de 2021-2023 (en milliards de F CFA)

Libellés	2021	2022	2023
Recettes budgétaires	779,6	864,7	990,1
Total impôts leaders	635,1	699,5	814,1
Poids	81,5%	80,9%	82,2%
Variation		10,1%	16,4%
Total TVA	325,5	362,8	415,8
Poids	41,7%	42,0%	42,0%
Variation		11,5%	14,6%
<i>TVA CI</i>	123,3	133,5	136,2
Poids dans le total budgétaire		15,4%	13,8%
Poids dans le total TVA	37,9%	36,8%	32,8%
variation		8,3%	2,0%
<i>TVA CDDI</i>	202,2	229,3	279,6
Poids dans le total budgétaire	25,9%	26,5%	28,2%
Poids dans le total TVA	62,1%	63,2%	67,2%
Variation		13,4%	21,9%
DD	125,2	143,8	171,0
Poids	16,1%	16,6%	17,3%
Variation		14,8%	18,9%
IS	114,1	127,1	158,3
Poids	14,6%	14,7%	16,0%
Variation		11,4%	24,5%
IRPP	70,4	65,8	69,0
Poids	9,0%	7,6%	7,0%
Variation		-6,5%	4,9%

Source : OTR

- **Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)**

La TVA, principale source de recettes fiscales, représente 42,0% des recettes budgétaires collectées en 2023. Elle a connu une hausse de 14,6% par rapport à son niveau de 2022. Cette hausse trouve sa justification dans l'augmentation du chiffre d'affaires taxable à la TVA (+19,9%) et des importations en valeur (+8,7%) par rapport à leur niveau en 2022.

Tableau 7 : Evolution des assiettes d'imposition à fin décembre 2021-2023

LIBELLES		2022	2023	VAR. 2023/2022
CA TVA (milliards de FCFA)		2 777,8	3 331,1	19,9%
Importations	en valeur (milliards de FCFA)	1 428,5	1 552,4	8,7%
	en volume (milliards de kg)	4,2	4,6	9,4%
Transit	en valeur (milliards de FCFA)	2 646,9	2 819,4	6,5%
	en volume (milliards de kg)	5,9	6,5	9,5%

Source : OTR

- **Droit de douane (DD)**

Les recettes de droit de douane se sont chiffrées, en 2023, à 171,0 milliards et représentent 17,3% des recettes budgétaires. Ils ont connu une augmentation de 18,9% par rapport à leur niveau un an plus tôt. Cette augmentation est imputable à l'accroissement de 8,7% de la valeur des importations, tirée par celles des bandes tarifaires les plus élevées.

Tableau 8 : Structure des importations par bande tarifaire 2021-2023 (en milliards)

BANDES TARIFAIRES (%)	2022		2023		VAR. 2023/2022	
	Poids net (kg)	Valeur	Poids net (kg)	Valeur	Poids net (kg)	Valeur
0	0,1	147,0	0,1	146,5	-12,6%	-0,4%
5	0,9	339,3	1,0	345,4	7,4%	1,8%
10	1,9	472,2	2,1	511,1	12,8%	8,2%
20	1,2	422,0	1,3	498,3	4,1%	18,1%
35	0,1	48,0	0,2	51,1	38,9%	6,6%
TOTAL	4,2	1 429	5	1 552	9,4%	8,7%

Source : OTR

- **Impôt sur les sociétés (IS)**

L'IS représente 16,0% des recettes budgétaires collectées en 2023 et est en hausse de 24,5% en glissement annuel. Il est, en effet, passé de 127,1 milliards en 2022 à 158,3 milliards en 2023. Cette hausse serait due au dynamisme de l'activité économique et à l'effort de service de l'administration fiscale.

- **Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP)**

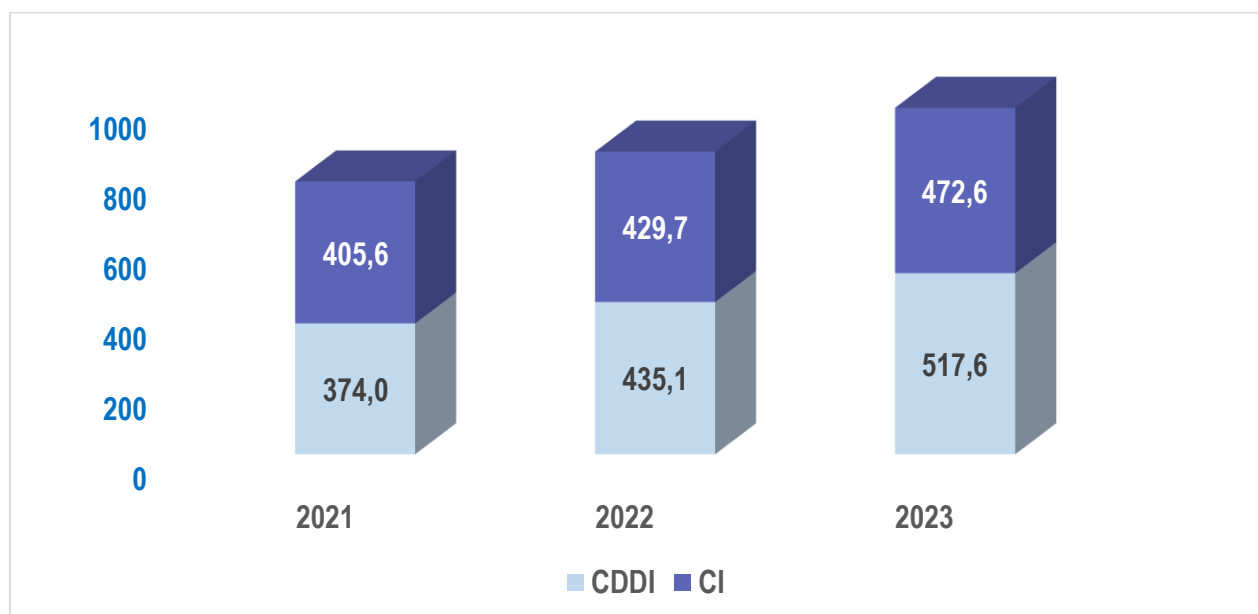
L'IRPP collecté en 2023 s'est établi à 69,0 milliards de FCFA et représente 7,0% des recettes budgétaires mobilisées par l'Office. Les recettes liées à cet impôt ont connu une hausse de 4,9% par rapport à l'année 2022.

3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel

Les recettes budgétaires collectées par le Commissariat des Impôts (CI) se sont élevées à 472,6 milliards en 2023 contre 429,7 milliards un an plus tôt, soit une hausse de 10,0%. La part de ces recettes dans la mobilisation des recettes budgétaires de l'OTR s'est établie à 47,7% en 2023, contre 49,7% l'année précédente.

Au Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI), les recettes budgétaires recouvrées pour le compte de l'année 2023 se sont élevées à 517,6 milliards, en hausse de 19,0% par rapport à 2022. La part des recettes du CDDI dans les recettes budgétaires mobilisées par l'Office s'est établie à 52,3% en 2023 contre 50,3% en 2022. Cette structure des recettes par commissariat, s'explique par la collette d'une bonne partie de la TVA au cordon douanier.

Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels 2021-2023 (en milliards de F CFA)



Source : OTR

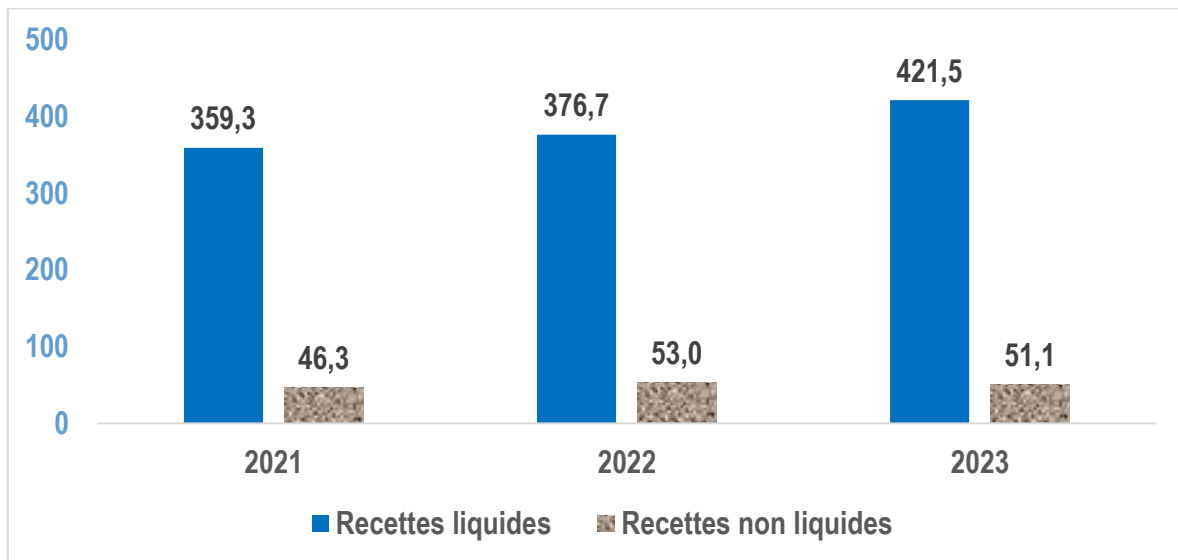
3.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel et par nature

3.4.1. Analyse des recettes budgétaires collectées par le Commissariat des impôts

Les recettes liquides du CI ont connu une hausse de 11,9%, passant de 376,7 milliards en 2022 à 421,5 milliards en 2023. Elles représentent 89,2% de l'ensemble de ses recettes budgétaires de 2023.

Les recettes non liquides, quant à elles, se chiffrent à 51,1 milliards en 2023 contre 53,0 milliards en 2022, soit une baisse de 3,6%.

Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI 2021-2023 (en milliards de F CFA)



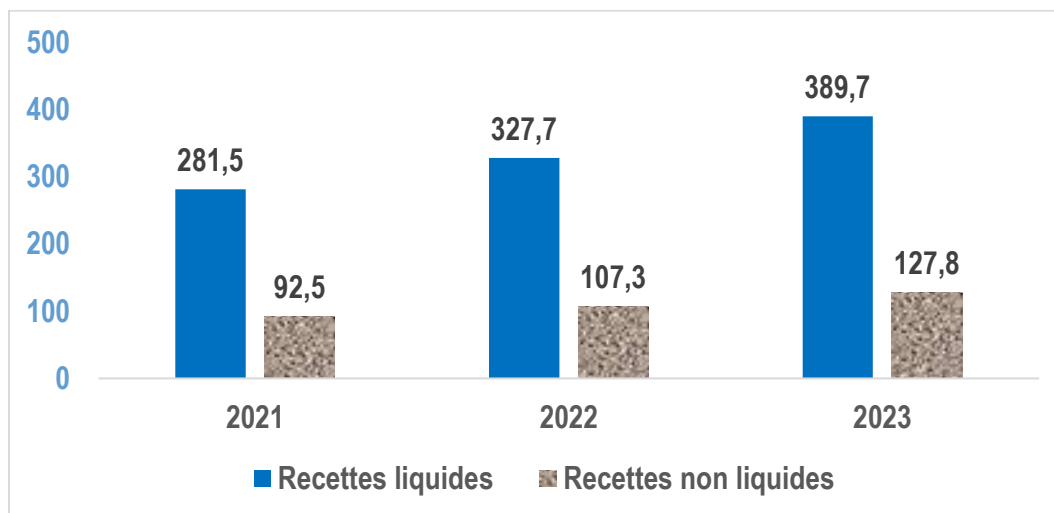
Source : OTR

3.4.2. Analyse des recettes collectées par le Commissariat des douanes et droits indirects

Les recettes liquides du CDDI de 2023 se sont élevées à 389,7 milliards, en hausse de 18,9% par rapport à son niveau un an plus tôt. Elles représentent 75,3% des recettes budgétaires collectées par le CDDI au cours de l'exercice 2023.

Les recettes non liquides, quant à elles, sont passées de 107,3 milliards en 2022 à 127,8 milliards en 2023, soit une hausse de 19,1%.

Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI 2021-2023 (en milliards de F CFA)



Source : OTR

4. ACTIVITES REALISEES

Pour atteindre les performances de recettes ci-dessus, plusieurs activités ont été réalisées au cours de l'année 2023.

4.1. Législation et procédures douanières

Au titre de la législation douanière, l'OTR a procédé à la rédaction de vingt (20) projets de textes règlementaires portant sur : la concession de MAD ; l'extension de MAD ; la suspension définitive d'entrepôt industriel ; le taux de rendement de l'ouvroison des matières premières en entrepôt industriel ; la concession d'entrepôt fictif et entrepôt spécial ; le transfert d'entrepôt et un projet de texte instituant le passage au scanner des cargaisons de marchandises ainsi que le Droit de passage au scanner (DPS). Par ailleurs, 104 textes ont été enregistrés dans l'application de Gestion électronique des documents (GED) pour la consultation en ligne.

Afin d'améliorer l'évaluation en douane des marchandises, un comité valeur a été mis en place, le 07 mars 2023 par décision N° 068/2023/OTR/CG/CDDI. Par note de service N° 059/2023/OTR/CG/CDDI du 30 août 2023, l'utilisation du CST est rendue obligatoire dans tous les bureaux informatisés. Par ailleurs, 07 nouveaux groupes de produits ont été intégrés au CST. Au total, 3 970 requêtes de valeurs CST sont reçues dont 2 556 traitées.

En ce qui concerne les régimes économiques, 2 442 dossiers de demande d'exonérations ont été traités dont 04 sont rejetés ; 506 demandes en franchises traitées dont 01 rejetée ; 1 331 demandes de soumission D48¹² traitées dont 20 rejetées et 169 demandes d'admission temporaire traitées dont 04 rejetées.

Pour ce qui est de la facilitation du commerce, on note la signature du protocole d'accord et de l'instruction cadre entre les administrations douanières du Bénin, du Burkina-Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Ghana, de la Guinée, du Niger, du Sénégal et du Togo dans le cadre de la mise en œuvre du Système interconnecté de gestion des marchandises en transit (SIGMAT). On note également, la sensibilisation de 250 agents des douanes sur le Cadre de partenariat privilégié (CPP), la signature de contrats d'adhésion de deux sociétés au CPP et l'étude pour l'adhésion de trois autres sociétés.

4.2. Législation et contentieux fiscaux

Au titre de la législation fiscale, on retient l'élaboration de la note circulaire n°001/2023/OTR/CG/CI/DLFC relative à l'application des dispositions de l'Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) de la Loi

¹² La soumission D48 est une soumission cautionnée par laquelle un déclarant s'engage lors d'une opération à produire un document ou à accomplir une formalité dans un délai déterminé (art. 92, al. 5 du CDN).

de finances, exercice 2023 suite à la modification du barème ; la circulaire portant modalités d'application des dispositions relatives aux marchés publics sur financement extérieur et la circulaire relative à l'interprétation de l'article 21-a de la loi N° 2011-18 du 24 juin 2011 portant statut de la zone franche industrielle. Un projet de révision de l'arrêté n°025/MEF/SG/OTR/CG précisant les modalités d'identification, de déclaration et de conservation des informations sur les bénéficiaires effectifs a été soumis à la signature du ministre en charge des finances. Ce projet de révision de l'arrêté s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la recommandation relative à l'inexistence d'un cadre juridique assurant, sur une période de 5 ans au moins, la disponibilité des renseignements sur les bénéficiaires effectifs des comptes bancaires des institutions financières en cessation d'activités. Aussi, 25 rescrits fiscaux ont été préparés et envoyés en réponse aux différentes requêtes des contribuables.

Conformément aux textes en vigueur, des instructions ont été faites sur les dossiers d'exonérations fiscales, d'octroi des chèques trésor et de crédits de TVA. S'agissant de l'octroi de crédits de TVA et droits de douane provenant des marchés publics financés sur fonds extérieurs, un montant total de 16,3 milliards a été accordé en 2023 contre 20,6 milliards en 2022, soit une baisse des crédits de 20,9%.

Au titre de la gestion des contentieux fiscaux, l'Office a reçu 91 demandes de remboursement de crédit de TVA pour un montant de 22,0 milliards. Le nombre de demandes traitées s'élève à 36 pour un montant de 2,3 milliards dont 541,2 millions accordés et 1,8 milliard rejeté pour cause de non-conformité. Le reste des demandes en cours de traitement est constitué en partie des dossiers mis en attente du fait que les structures concernées ont été programmées pour un contrôle fiscal.

Enfin, sur un total de 828 demandes de remises gracieuses pour un montant de 5,2 milliards, 212 demandes ont été instruites, soit un taux de traitement de 25,6%. Un montant de 485,0 millions a été accordé. En outre, sur un total de 169 dossiers en contentieux administratif dont 35 dossiers de l'exercice 2022, 87 dossiers ont été instruits, soit un taux de réalisation de 51,5%. Ce taux de réalisation s'explique par la délicatesse que requièrent certains dossiers d'une part et la poursuite du processus de contrôle fiscal de certains dossiers d'autre part.

Par ailleurs, l'Office a participé aux travaux d'élaboration de l'avant-projet de loi de finances, exercice 2024.

4.3. Contrôle des opérations, renseignement et lutte contre la fraude douanière

Les activités réalisées dans ce cadre ont porté sur le contrôle en entreprise, l'analyse de données miroir et la surveillance du territoire douanier.

Le contrôle en entreprise a été marqué par la poursuite du contrôle de 26 entreprises entamé en 2022 (dont 3 pour l'Unité mixte de contrôle) et la programmation de 72 entreprises pour l'année 2023 (dont 18

pour l'unité mixte de contrôle). Sur ces dossiers exécutés, 59 ont été entièrement clôturés dont 18 entamés en 2022. L'Unité mixte de contrôle a exécuté 27,1% des 59 dossiers dont 3 ouverts en 2022 et 13 en 2023.

L'analyse des données miroir a permis la sélection de 10 entreprises pour le contrôle a posteriori. On note également la diffusion de 02 alertes et 05 bulletins de renseignement aux unités des douanes afin de les informer des éventuels risques de minoration de valeur, de fausse déclaration d'espèce, de glissement tarifaire et autres irrégularités.

L'Office a parallèlement élaboré la situation des suites contentieuses pour la mise en place d'une base de données des dossiers contentieux liés à la valeur, l'origine et l'espèce. Le contrôle et la surveillance du territoire, pour l'année 2023, ont permis des saisies de marchandises répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Récapitulatif des saisies enregistrées par la douane au cours de l'année 2023

Produits	Quantité
Produits pétroliers (litres)	89 406
Drogues (Kg)	1 554
Véhicules 4 roues (nombre)	286
Motos (nombre)	745
Tricycles (nombre)	196
Produits pharmaceutiques (Kg)	31 196
Boissons alcoolisées et non alcoolisées (cartons)	7 782
Cigarettes (paquets)	3 095
Personnes interpellées	24

Source : OTR

In fine, s'agissant du suivi électronique des marchandises en transit, sur 60 085 transits ouverts, 59 663 ont été fermés, soit un taux de fermeture de 99,3%. La salle de commandement a enregistré 6 cas de reversement, 24 balises endommagées et 106 balises en souffrance.

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

L'enregistrement de nouveaux opérateurs ainsi que la situation déclarative des contribuables sont des facteurs qui influencent sans cesse l'évolution du fichier des contribuables. Ainsi, à fin décembre 2023, l'effectif total des nouveaux contribuables immatriculés est de 62 567 dont 16 602 professionnels et 45 965 particuliers. On enregistre ainsi une hausse de 17,3% par rapport à 2022.

La population totale des contribuables enregistrés par les services gestionnaires en 2023 s'élève à 91 424 dont 59 077 actifs et 32 347 inactifs contre 105 292. La population fiscale active à fin décembre 2023 se chiffre à 59 077 contribuables contre 78 543 au 31 décembre 2022, soit une baisse de 24,8%. Cette

baisse est due aux travaux d'assainissement du fichier des contribuables par l'élimination des doublons et des contribuables devenus inactifs. Le nombre de contribuables inactifs, quant à lui, est établi à 32 347 à fin décembre 2023 contre 26 749 à fin décembre 2022. Ce nombre s'explique par la cessation d'activités de certaines entreprises et le fait que d'autres sont actuellement introuvables donc considérées comme inactives.

Tableau 10 : Evolution du fichier des contribuables entre 2022 et 2023

DIRECTIONS	2022			2023		
	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL
DGE	418	13	431	409	11	420
DME	1 915	721	2 636	1 944	571	2 515
DOF-DAGL	64 520	22 927	87 447	43 606	28 423	72 029
DOFR	11 690	3 088	14 778	13 118	3 342	16 460
TOTAL	78 543	26 749	105 292	59 077	32 347	91 424

Source : OTR

L'actualisation des informations des contribuables a conduit à un nombre élevé de mises à jour. L'on enregistre, de ce fait, 84 535 mises à jour d'informations dans la base de données dont 2 667 changements de régime, 21 815 mises à jour de service gestionnaire et 60 053 mises à jour diverses. Au titre de l'année 2023, sur la base du critère du chiffre d'affaires et dans l'optique d'assurer une prise en charge fiscale rigoureuse, 850 dossiers de contribuables ont été transférés vers les segments appropriés.

Relativement au changement de régime, il faut préciser qu'au total 1 751 contribuables du régime réel sans TVA et 234 contribuables du régime synthétique de la Taxe professionnelle unique (TPU) forfaitaire sont passés au réel avec TVA.

Parallèlement, on note la production de 67 964 documents fiscaux à fin décembre 2023 dont principalement 21 814 cartes d'immatriculation fiscale, 17 208 attestations de régularité pour autres formalités administratives et 8 906 attestations de régularité fiscale pour soumission d'appel d'offres. Le nombre total d'actes délivrés en 2023 s'est accru de 11,2%.

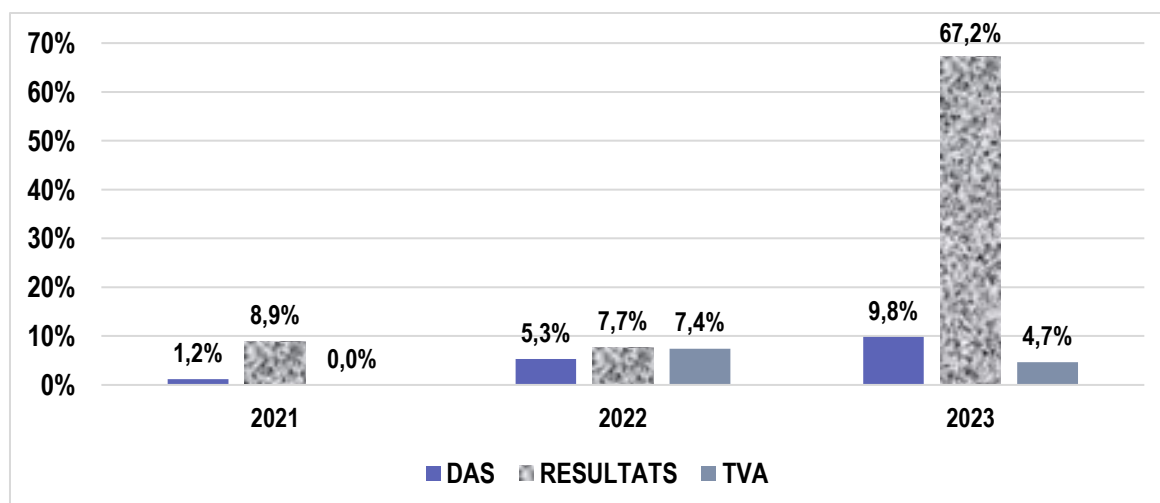
Tableau 11 : Détails des transferts de dossiers par direction

DIRECTION DEPART	DIRECTION ARRIVEE				TOTAL GENERAL
	DGE	DME	DOFDAGL	DOFR	
DGE	-	22	20	1	43
DME	23	33 ¹³	425 ¹⁴	-	481
DOFDAGL	20	303	-	-	323
DOFR	2	1	-	-	3
TOTAL GENERAL	45	359	445	1	850

Source : OTR

S'agissant de la gestion des déclarations, à la DGE, le taux de défaillance déclarative à l'échéance en 2023 pour les Déclarations annuelles de salaires (DAS) s'est établi à 9,8% contre 5,3% en 2022. Pour la TVA, la défaillance déclarative à l'échéance est passée de 0,0% en 2021, à 7,7% et 4,7% respectivement en 2022 et en 2023. La défaillance déclarative des résultats¹⁵ est passée de 8,9% à 7,7% sur la période 2021 à 2022 et a atteint un pic de 67,2% en 2023 en raison de la migration vers la plateforme du GUEDEF dont la prise en main par les contribuables n'est pas encore optimale. A fin décembre 2023, on note après relance une régularisation des déclarations avec un taux de dépôt de 99,0% pour les DAS, de 97,0% pour les résultats et de 100% pour la TVA.

Graphique 7 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE 2021-2023



Source : OTR

¹³ Ce chiffre concerne les transferts intra-direction effectués entre les CIME 1 et CIME 2

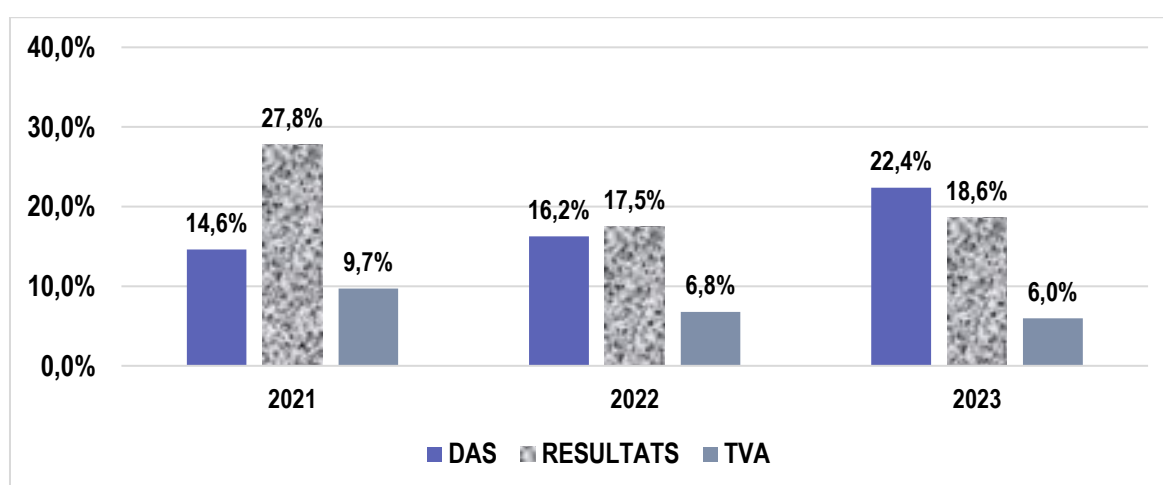
¹⁴ Parmi les 425 dossiers, 423 ont été transférés à la Division spéciale des opérations fiscales de Lomé port (DSOFLP) en raison de leur situation géographique et non du critère du chiffre d'affaires

¹⁵ Les « RESULTATS » correspondent aux états financiers

A la DME, le taux de défaillance des DAS à l'échéance est passé de 14,6% en 2021 à 16,2% puis 22,4% respectivement en 2022 et en 2023. S'agissant de la TVA, la défaillance déclarative à l'échéance est passée de 9,7% en 2021 à 6,8% puis à 6,0% respectivement en 2022 et 2023.

Pour ce qui est de la déclaration des résultats, après une baisse considérable de 10 points de pourcentage enregistrée en 2022 pour atteindre 17,5%, ce taux s'est établi à 18,6% en 2023. Après les relances, on note une amélioration des déclarations. Ainsi, les proportions des assujettis n'ayant pas effectué leurs déclarations à fin décembre 2023 sont respectivement de 7,6% pour la DAS, 7,7% pour les résultats et 3,8% pour la TVA.

Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DME 2021-2023



Source : OTR

En matière de contrôle, pour s'assurer que les informations communiquées par les contribuables dans leurs déclarations fiscales sont complètes et exactes, l'Office a exercé le droit de communication, mais a aussi mis un accent particulier sur les recoupements d'informations et les activités de vérification. De ce fait, le nombre d'émissions des avis de passage a évolué de 574 en 2022 à 643 en 2023. Les données sollicitées dans 92,1% des avis de passage émis ont pu être collectées. Ce taux est de 100% au niveau des banques.

Tableau 12 : Exercice du droit de communication en 2022 et 2023

DROIT DE COMMUNICATION	EMISSION DES AVIS DE PASSAGE		DONNEES COLLECTEES	
	TOTAL	DONT BANQUES	TOTAL	DONT BANQUES
2022	574	347	482	347
2023	643	433	592	433
Variation 2023/2022	12,0%	24,8%	22,8%	24,8%

Source : OTR

Au total, 605 demandes de recoupements ont été reçues et traitées. Les investigations sur les soupçons de fraude ont concerné 65 dossiers. Les résultats de ces investigations ont révélé 54 cas de fraudes avérées et 11 investigations infructueuses.

S'agissant de la couverture des contrôles externes, les taux au niveau de la DGE et de la DME sont respectivement de 34,0% et 15,2%.

Tableau 13 : Taux de couverture des contrôles externes par direction du CI

DIRECTIONS	NOMBRE DE CONTRIBUABLES ACTIFS VERIFIABLES	NOMBRE DE CONTRÔLES ENGAGÉS	TAUX DE COUVERTURE
DGE	409	139	34,0%
DME	1 966	298	15,2%
DOF DAGL	41 028	697	1,7%
DOFR	12 664	560	4,4%
TOTAL	56 067	1 694	3,0%

Source : OTR

Pour l'ensemble des directions, sur 2 259 dossiers programmés pour les contrôles externes, 1 694 ont été lancés et 1 358 ont fait objet de notification. Le taux d'engagement des contrôles externes s'est donc établi à 75,0% avec un taux de notification de 60,1% et un taux de mise en recouvrement de 60,4%.

Par ailleurs, l'ensemble des 1 552 contrôles sur pièces programmés ont été effectués avec un taux de notification de 100% et un taux de mise en recouvrement de 49,4%.

Tableau 14 : Etat récapitulatif du niveau d'exécution des programmes de contrôle en 2023

TYPE DE CONTROLE	DOSSIERS PROGRAMMES	DOSSIERS LANCES	TAUX D'EXECUTION	DOSSIERS NOTIFIES	TAUX DE NOTIFICATION	AMR	TAUX DE MISE EN RECOUVREMENT
VG	2 239	1 674	74,8%	1 338	59,8%	813	60,8%
VP	20	20	100,0%	20	100,0%	7	35,0%
TOTAL (CE)	2 259	1 694	75,0%	1 358	60,1%	820	60,4%
CSP	1 552	1 552	100,0%	1 552	100,0%	767	49,4%
TOTAL (CI)	3 811	3 246	85,2%	2 910	76,4%	1 587	54,5%

Source : OTR

Enfin, au titre de l'opérationnalisation du GUEDEF, le processus a connu des avancées notables. Il s'agit notamment de la mise en production de la plateforme électronique du GUEDEF le 01/02/2023 et l'organisation des séances de formation des utilisateurs de la plateforme. Au total, 149 agents de l'OTR (dont 30 formateurs des formateurs), 2 165 contribuables et 516 prestataires de visa ont été formés à l'utilisation de la plateforme. Cette nouvelle plateforme a permis de collecter des liasses fiscales des entités rattachées à la DGE et à la DME. Les taux de dépôt électronique des états financiers au titre de l'exercice 2022, effectué en 2023 à la DGE, au CIME2 et au CIME1 sont respectivement de 94,4%, 86,5%

et 93,6%. Bien que non obligatoire pour les contribuables relevant de la DOFDAGL et de la DOFR, 122 entités de ces directions ont effectué le dépôt de leurs états financiers au GUDF.

Par ailleurs, on note les travaux d'élaboration du cadre d'évaluation des vérificateurs du Commissariat des impôts avec l'adoption de la nouvelle grille d'évaluation technique.

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

La modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière vise l'optimisation du processus de délivrance des titres fonciers, la sécurisation foncière et l'amélioration du rendement des impôts fonciers.

En vue d'optimiser la délivrance des titres fonciers, l'Office a intensifié ses actions de développement des différents modules du système de digitalisation y afférent. En effet, le système de production numérique des titres fonciers a été déployé et des titres fonciers tests ont été produits. Parallèlement, la production de titres fonciers analogiques s'est poursuivie aboutissant à la création de 12 485 titres fonciers en 2023 contre 11 489 en 2022, soit une progression annuelle de 8,7%.

Au titre de l'exécution de bornages contradictoires, 25 404 bornages ont été réalisés sur 28 134 dossiers programmés, soit 90,3% de réalisation et un taux de progression de 11,4% par rapport à 2022.

En termes de sécurisation foncière, le nombre de dossiers sécurisés est de 17 681 dont 15 630 dossiers transférés à la conservation foncière. Un total de 47 sur 115 réserves administratives a été enquêté.

En ce qui concerne le report des informations foncières contenues dans les anciens plans vectorisés sur le plan issu des prises de vues aériennes, l'Office a travaillé sur l'ensemble des planches de « Lomé III¹⁶ » et 13 autres planches voisines, contribuant ainsi à étoffer la base de données cadastrale et à améliorer la qualité des informations foncières disponibles. Dans le même temps, les activités de géoréférencement, d'assemblage et de vectorisation des planches des principales villes des régions ont concerné les villes de Tsévié, Atakpamé, Kpalimé, Sokodé, Kara et Dapaong et ont connu un taux moyen d'exécution estimé à 25% à fin décembre 2023.

S'inscrivant toujours dans la dynamique de modernisation, l'OTR a procédé à la duplication de 69 livres fonciers. La constitution de la matrice cadastrale s'est par ailleurs poursuivie. A fin décembre 2023 on dénombre, après apurement, un total de 86 042 immeubles dans la base cadastrale, soit une progression de 15,2% par rapport à 2022. Afin de fiabiliser les données de ladite matrice, des enquêtes foncières ont été entamées dans les communes Agoè-Nyivé 1 et Agoè-Nyivé 2. Les statistiques à fin décembre 2023 font état de 41 010 et 25 000 immeubles recensés respectivement dans les communes Agoè-Nyivé 1 et Agoè-Nyivé 2.

¹⁶ Il s'agit de la zone couvrant les quartiers Vakposito, Assigomé, Téléssou, Logopé, Avédji, Anomé, Nanégbé

Dans le cadre des travaux de délimitation des frontières maritimes et terrestres, 800 expertises foncières ont été exécutées et 04 missions ont été réalisées sur les frontières terrestres avec le Bénin et le Ghana. Il ressort de la majeure partie des rapports d'expertises foncières que plusieurs titres fonciers ont été créés sur les mêmes parcelles, d'où l'urgence d'intensifier le géoréférencement des anciens titres.

Tous ces efforts de modernisation ont permis de réduire les délais de traitement des demandes des opérateurs récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers

LIBELLES	DELAI MOYEN	DELAI REGLEMENTAIRE
Mutations totales	03 h 10	10 jours
Inscription des hypothèques	02 jours	30 jours
Recherches	02 h 48	2 jours
Etudes descriptifs	03 h 06	2 jours

Source : OTR

Il convient aussi de rappeler que, sur la base de l'exploitation des archives des titres fonciers et des dossiers de réquisition d'immatriculation, 15 597 immeubles ont été évalués pour un montant d'impôt estimé à 713,4 millions de francs CFA.

4.6. Prévention et investigation sur la corruption

Les activités de prévention et d'investigation sur la corruption visent, d'une part, à sensibiliser le personnel sur les différentes formes de corruption et d'autre part, à identifier les cas de corruption afin de prendre les mesures idoines. A ce titre, l'exercice 2023 a été marqué par :

- l'actualisation de la cartographie des risques de corruption ;
- la gestion du système de renseignement avec la production de 24 rapports ;
- la sensibilisation de 311 agents et 170 opérateurs économiques sur le phénomène de corruption ;
- les recherches sur 10 875 déclarations et situations fiscales des contribuables ;
- la réalisation de 11 contrôles des activités sur les lieux de travail ;
- les investigations sur 16 cas dont 03 cas de corruption, 11 cas de fraude et corruption et 02 cas de méconduite. Des 16 cas faisant objet d'investigation, 13 sont avérés, 01 cas non avéré et 02 cas en cours d'étude. Les cas avérés ont été sanctionnés conformément aux dispositions du Code de conduite et procédures disciplinaires.

En ce qui concerne les appels sur le numéro vert 8280, le tableau ci-dessous présente les statistiques, selon le motif.

Tableau 16 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 2021-2023

APPELS RECUS SUR LE NUMERO VERT 8280 DE L'OTR	2021	2022	2023
Appels concernant les questions douanières	568	1 215	719
Appels concernant les questions fiscales	732	986	713
Appels concernant le commissariat des services généraux	224	628	422
Appels concernant le commissariat général	81	111	235
Appels n'ayant aucun rapport avec l'OTR	874	619	930 ¹⁷
TOTAL	2 479	3 559	3 019

Source : OTR

4.7. Audit interne et assurance qualité

Les activités d'audit interne et d'assurance qualité permettent à l'Office de s'assurer de l'implication de l'ensemble du personnel au respect des normes, des procédures et bonnes pratiques en son sein ; de l'engagement du personnel pour la qualité du service rendu aux contribuables et de la pratique de l'amélioration continue.

Ainsi, en matière d'audit interne, l'Office a effectué les audits des états financiers 2021 et 2022 de l'OTR ; du système de transfert des dossiers fiscaux ; du système de contrôle fiscal et du système de gestion de l'AS OTR. On note également l'actualisation de la charte de l'audit interne.

S'agissant du management de la qualité, l'audit qualité de la gestion du parking automobile du siège de l'OTR a été effectué. Par ailleurs, la politique qualité a été actualisée et plusieurs manuels de procédures ont été élaborés ou actualisés.

D'autres activités ont été également réalisées, notamment les missions de contrôle inopiné de la gestion des caisses ; le diagnostic de l'état de la sécurité au siège de l'Office togolais des recettes ; la formation de certains agents de l'OTR sur le management de la qualité selon la norme ISO 9001-2015, suivie d'un examen sanctionné par la certification de tous les candidats en « Lead Implementer » ; la sensibilisation sur le système de management de la qualité et sur l'utilisation des manuels de procédures.

4.8. Communication et éducation des contribuables

Afin de permettre aux opérateurs économiques ou contribuables de disposer des informations nécessaires pour le respect de leurs obligations fiscales, l'OTR a mené plusieurs activités de promotion du civisme fiscal. Ces activités concernent les sensibilisations, la communication média, la communication digitale et la communication hors média.

¹⁷ La plupart de ces appels viennent des confusions entre le numéro vert de l'OTR 8280 et celui de la CEET 8228

Au cours de l'année 2023, les actions de sensibilisation ont porté sur 14 thématiques et couvert 5 234 personnes. Le détail est récapitulé dans le tableau ci-après :

Tableau 17 : Récapitulatif des sensibilisations organisées en 2023

Population cible	Sujet de sensibilisation	Effectif	Nombre de sessions
Opérateurs économiques	Vulgarisation de la Loi de finances, exercice 2023	966	23
Population du Grand Lomé y compris les élus locaux	-Fiscalité locale -Immatriculation foncière et la sécurisation du transit	1 604	16
Nouvelles entreprises	Devoirs fiscaux	533	10
Conducteurs	Conséquences de la contrebande et son impact sur l'économie nationale	444	08
Population des communes Agoè Nyivé 1 et Agoè Nyivé 2	Sécurisation foncière	824	08
Importateurs	Avantages de l'adhésion au statut CPP et OEA	30	02
Nouvelles entreprises	Obligations fiscales des entreprises	533	10
Opérateurs économiques	Phénomène de la corruption et de la fraude	170	05
Commissionnaires en douane agréés et importateurs	-Procédures douanières -Voies de recours et les facilités accordées	213	04
Commissionnaires en douane agréés	-Commission administrative de règlement des litiges douaniers (CARLD) -Commission nationale de conciliation d'expertise douanière (CNCED) -Décisions anticipées (DA)	405	09
Agents des douanes	Lecture des documents commerciaux	450	09

Source : OTR

En matière de communication digitale, on note la réalisation de 02 tutoriels sur le GUEDEF, 256 publications sur Facebook dont 09 directs (Emission « les mercredis du fisc ») avec 14 130 abonnés, 58 gagnants sur les 23 jeux fisc quizz, 74 publications sur Instagram avec 752 abonnés, 169 publications sur X (Twitter) avec 11 159 abonnés, 21 vidéos sur Youtube avec 20 200 vues et 1 850 abonnés, 30 947 interactions avec les contribuables sur la plateforme WhatsApp de même que 112 campagnes de sms et

92 publications sur le site web de l'Office. Par ailleurs, 15 demandes de sponsoring ont été traitées et accordées.

S'agissant de la communication média, 107 contrats ont été signés avec des partenaires pour la réalisation des activités résumées dans le tableau ci-après. L'Office a également réalisé diverses activités de communication, notamment des webinaires, des émissions web TV et des rencontres avec des patrons de presse.

Tableau 18 : Situation de la communication média au cours de l'année 2023

TYPE DE PRESTATION	NOMBRE
Emissions radio	48
Articles presses publiés	158
Conférences de presse	8
Couvertures médiatiques	29
Communiqués de presse	4
Dossiers de presse	18
Publireportages (sur la TVM, le recensement foncier, la procédure d'immatriculation foncière et les réformes foncières de 2021 à nos jours)	4
Diffusions d'avis et communiqués	26
Bandes dessinées publiées dans le magazine Sika'a	12
Insertions sur divers sujets	153
Webinaires externes	4
Webinaires internes	2
Rencontre avec les patrons de presse	07
Numéros de l'émission « la question du contribuable »	19
Numéros de l'émission « les mercredis du fisc »	9
Mails envoyés au personnel	73
Informations envoyées via la plateforme Telegram	108
Campagnes de sms à l'endroit du personnel	57

Source : OTR

S'agissant de la communication hors média, on note la production et la distribution de 2 000 t-shirts, 300 polos et 500 casquettes pour la Journée internationale des douanes ; 3 000 exemplaires de l'édition n°15 du magazine « OTR Actu », 300 polos et 375 T-shirts dans le cadre du championnat militaire ; 40 portes documents et stylos pour le Forum des administrations fiscales ouest-africaines (FAFOA) ainsi que divers autres articles. Toujours dans le souci d'amélioration des services rendus aux contribuables, l'Office a démarré la mise en place d'un centre unique de services aux usagers avec 04 téléconseillers formés et outillés au service des contribuables. A cet effet, plusieurs activités ont été menées notamment l'acquisition et l'installation des équipements et la formation opérationnelle sur le centre de contact par le prestataire.

4.9. Etudes et planification stratégique

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, des rapports et outils de planification de l'Office ont été élaborés durant l'exercice 2023. Il s'agit, entre autres :

- du rapport de performance 2022 ainsi que des rapports trimestriels de l'année 2023 ;
- du rapport annuel de performance du programme « mobilisation des ressources financières » ;
- du budget-programme 2024-2026 du programme « mobilisation des ressources financières » ;
- du plan opérationnel 2024 ;
- des rapports de suivi de la mise en œuvre du projet 31 de la Feuille de route gouvernementale ;
- des rapports de suivi de la mise en œuvre des réformes de gestion des finances publiques ;
- des rapports de suivi de la mise en œuvre des mesures d'appuis budgétaires et des recommandations de différents partenaires (FMI, OMD, Banque mondiale, PNUD, GIZ, Union européenne, etc.).

A cet effet, le Plan stratégique 2023-2025, le plan opérationnel 2023 ainsi que le rapport de performance 2022 de l'Office ont été adoptés par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les études, on retient la réalisation de l'analyse de l'incidence de l'AEVO¹⁸ et des mesures relatives à l'importation des véhicules de moins de 05 ans, la réalisation des travaux préparatoires des études sur la fiscalisation du secteur informel et sur la mise en place d'un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables. Par ailleurs, les travaux de mise en place du modèle de prévision des recettes fiscales se sont poursuivis en 2023. L'Office a également procédé à la finalisation de la répartition interne des objectifs de recettes 2023 aux différentes unités, participé aux travaux d'élaboration du DPBEP 2024-2026 et à la négociation des appuis budgétaires. Il a aussi produit et diffusé les statistiques relatives aux recettes fiscales et douanières et au suivi du commerce extérieur.

4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle

L'amélioration continue de son capital humain a toujours fait partie des priorités de l'Office togolais des recettes depuis son opérationnalisation. Pour l'année 2023, la gestion des ressources humaines au sein de l'Office a été principalement marquée par le renforcement de l'effectif à travers plusieurs recrutements, la gestion des performances et carrières des agents, l'administration du personnel et la formation des agents.

Pour renforcer ses capacités en ressources humaines, l'Office a procédé à plusieurs recrutements internes et externes. En interne, 04 directeurs, 06 chefs de divisions, 32 chefs de sections et 136 agents

¹⁸ Application d'évaluation des véhicules d'occasion

techniques ont été recrutés. S'agissant du recrutement externe, 01 médecin généraliste et 413 agents d'appui dont 385 agents de surveillance du territoire douanier ont été recrutés.

Concernant la gestion des performances et carrières, on enregistre 56 départs à la retraite, 2 278 évaluations sur 2 377 attendues au titre de l'exercice 2022, soit un taux de réalisation de 95,8% et 1 912 contrats de performance ont été centralisés sur 2 399 attendus, soit 79,7% de taux de réalisation. Il faut aussi souligner que 880 agents ont obtenu des avancements en échelon dont 378 agents du personnel professionnel et 502 agents du personnel d'appui au cours de l'année 2023. Aussi, faut-il rappeler la mise en disponibilité de 13 agents, 07 licenciements, 02 ruptures de contrat négociées, 03 démissions, 15 mises en demeure et 23 mises à pied au cours de l'année 2023.

Pour l'administration du personnel, au total 955 demandes de congés annuels, 190 permissions non déductibles (soit 455 jours ouvrables), 445 permissions déductibles des congés, 428 repos médicaux représentant 2 469 jours ouvrables ont été traités. Par ailleurs, pour améliorer le bien-être de son personnel, le centre de santé de l'Office a mené au profit du personnel, 2 184 consultations médicales des agents, une sensibilisation sur l'hypertension et le diabète, le dépistage et le suivi des cas d'hépatite B, la réalisation de 1 382 analyses médicales, la prise en charge externe de 11 agents et la couverture médicale des manifestations organisées par l'Office.

En vue d'améliorer la qualité de son capital humain, l'Office a mis 114 agents en position de stage pour suivre des formations diplômantes dans diverses spécialités aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger. Le tableau ci-après présente l'effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation.

Tableau 19 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation

Spécialités	Effectifs	Pays	Observations
Inspecteur du cadastre	1 agent	France	En cours
Inspecteur des finances publiques/filière publicité foncière et enregistrement	1 agent	France	En cours
Master en fiscalité	3 agents	France	Clôturée à fin août 2023
Master finances publiques	1 agent	France	Clôturée à fin septembre 2023
Master en finances publiques	1 agent	France	En cours
Master en Administration fiscale (KESRA)	3 agents	Kenya	En cours
Etude supérieure en douane à l'Ecole des douanes belge	2 agents	Belgique	En cours
Cycle international des cadres d'inspection douanière du Maroc	4 agents	Maroc	En cours
MBA Management de la Cyber sécurité	1 agent	France	En cours

Master II en intelligence artificielle et management	1 agent	France	En cours
Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD)	96 agents	Togo	En cours

Source : OTR

Parallèlement aux formations diplômantes, l'Office a assuré la formation continue de ses agents sur plusieurs thématiques. La situation de ces formations est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Formations continues des agents de l'OTR en 2023

Thématiques de formation	Nombre d'agents formés
La pesée des navires de commerce par la méthode draft survey	30
L'octroi et la gestion des exonérations et franchises dans Sydonia world	187
Les armes légères et de petits calibres	20
Le contrôle et l'inspection des produits marqués	72
Le management de la qualité selon la norme ISO 9001	20
Les techniques d'intelligence artificielle pour la détection d'anomalies	20
Le programme Global shield	10
La gestion des risques du projet INAMA	17
Les codes de spécification tarifaire	47
La formation d'imprégnation des nouveaux agents	386

Source : OTR

4.11. Logistique et approvisionnement

Sur le plan logistique, l'OTR a renforcé ses capacités matérielles en 2023 à travers la passation de marchés, la gestion des infrastructures et la gestion du parc automobile.

Le Plan de passation des marchés (PPM) 2023 a été révisé et compte 18 marchés pour un montant total de 776,8 millions dont 17 marchés financés sur ressources propres et 01 sur ressources externes via le Projet d'appui à la gouvernance économique (PAGE). A fin décembre 2023, tous les 18 marchés programmés ont été lancés dont 15 sont exécutés et 3 en cours d'exécution. Par ailleurs, 958 bons de commandes pour un montant total de 927,7 millions ont été passés.

S'agissant de la gestion des infrastructures, les activités ont porté notamment sur le suivi technique et administratif des travaux de construction et de réhabilitation des immeubles, la prospection pour location d'immeubles et les divers travaux d'entretien courant. En 2023, les travaux de construction des immeubles R+7 annexe du bâtiment de la DCCFE et le R+5 annexe au bâtiment du siège ont connu des retards avec des taux d'exécution respectifs de 10,5% et 3,3%. Le retard constaté dans l'exécution de ces deux chantiers s'explique en grande partie par la modification du plan architectural après le

démarrage des travaux, des retards dans la réalisation des études environnementales et dans les déplacements de câbles de Togocom qui passent sous le chantier du bâtiment R+5.

Quant à la prospection pour la location de nouveaux immeubles, elle a permis de répertorier des bâtiments pouvant héberger les BOFiP d'Akébou, de Dankpen, de la Kéran, de Kpélé et de VO dans le cadre de leur opérationnalisation ainsi qu'un immeuble dans la commune Golfe 2 pour y délocaliser la division des opérations fiscales de Golfe 2.

Par ailleurs, des réparations et entretiens courants d'infrastructures pour différents bâtiments de l'Office sur toute l'étendue du territoire se sont poursuivis. Il importe de souligner aussi que des bâtiments ont été mis à disposition de l'Office par les autorités locales dans les préfectures de Bas-Mono, d'Anié, de l'Est-Mono et d'Agou.

En matière de gestion du parc automobile, l'inventaire du parc matériel de transport de l'Office, révèle 337 engins dont 143 motos et 194 véhicules à 4 roues. Sur ce total, 67,4% des engins sont jugés fiables tandis que 13,0% sont totalement amortis. Le tableau ci-après présente la situation du parc automobile de l'Office à fin décembre 2023.

Tableau 21 : Bilan de l'état de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR

Nature du matériel roulant	Etat de fiabilité technique			
	Fiable	Peu fiable	Amorti	Total
Motos	110	10	23	143
Véhicules à 4 roues	117	56	11	194
Cumul global parc OTR	227	66	44	337
Pourcentage du total	67,4%	19,6%	13,0%	100%

Source : OTR

4.12. Modernisation du système informatique

La digitalisation étant au cœur de la stratégie de modernisation de l'Office, plusieurs réformes ont été réalisées au cours de l'année 2023 pour améliorer les services. On peut retenir entre autres :

- l'opérationnalisation de la plateforme du Guichet unique de dépôt des états financiers (GUDEF) ;
- la mise en place d'une plateforme de création et de consultation du NIF en ligne ;
- la mise en service des interconnexions du système d'information de l'Office avec ceux des structures partenaires telles que la Direction générale de la documentation nationale (DGDN) et le Centre de formalités des entreprises (CFE) ;
- le développement de nouvelles interconnexions avec la Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) et le Greffe du tribunal de grandes instances de Lomé (GTGIL) ;
- le développement du système de production numérique des titres fonciers ;

- la poursuite de la mise en place du système de mise à jour des informations sur les contribuables en ligne ;
- le déploiement de 20 processus sur E-Tax et la poursuite du développement d'un entrepôt de données ;
- l'amélioration de la plateforme du Guichet unique des chèques trésors (GUCT) ;
- la mise en place de la version mobile du Système de suivi électronique du transit ;
- l'opérationnalisation du module de visualisation des informations sur le T1 ;
- la mise en production de la procédure dématérialisée d'octroi et de gestion des exonérations et franchises ;
- l'opérationnalisation du module de prise en charge des entrées et sorties de marchandises dans les entreprises de la Zone Franche ;
- l'interconnexion de 06 nouveaux postes et bureaux.

Par ailleurs, plusieurs autres activités ont été réalisées pour le compte de la modernisation de l'Office telles que la mise à jour du SYDONIA World, l'administration des différentes plateformes de l'Office et la gestion des habilitations.

4.13. Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR

Au cours de l'année 2023, en dehors de sa principale mission de formation des auditeurs, l'Institut de formation fiscale et douanière (IFFD) a organisé des formations à la carte au profit des opérateurs économiques et également organisé le deuxième dialogue interprofessionnel sur la fiscalité.

Pour la formation des auditeurs, l'année 2023 a été marquée par la sortie de la quatrième promotion avec un taux de réussite global de 100% et le lancement de la cinquième promotion avec un effectif total de 124 auditeurs toutes filières confondues dont 08 étrangers de la république du Niger.

S'agissant des formations à la carte au profit des opérateurs économiques, 07 thèmes ont été animés en 09 sessions de formation. De plus, une session de formation exceptionnelle a été organisée à l'endroit des commissionnaires en douane agréés de l'UPRAD.

Concernant la deuxième édition du dialogue interprofessionnel sur la fiscalité, elle a eu lieu du 06 au 07 juillet 2023 à Lomé sur le thème « le continent africain à l'épreuve des conventions fiscales ». Elle a permis à plus de 300 participants venus de 11 pays d'Afrique, d'Amérique et d'Europe d'échanger sur les thématiques relatives aux conventions fiscales, aux relations douanes-impôts ainsi qu'au lien entre les investissements et la fiscalité. Le dialogue s'est ensuite appesanti sur le projet BEPS et sa mise en œuvre, de même que sur les enjeux de la fiscalité environnementale.

Tableau 22 : Evolution de l'effectif des auditeurs de l'IFFD 2021-2024

RUBRIQUES	2021-2022		2022-2023		2023-2024	
	Nationaux	Etrangers	Nationaux	Etrangers	Nationaux	Etrangers
Effectif	94	10	107	05	124	08

Source : OTR

5. DEFIS ET PERSPECTIVES

5.1. Défis

Pour réaliser sa mission, l'OTR devra relever les principaux défis suivants :

- (i) l'élargissement de l'assiette fiscale ;
- (ii) la lutte contre la fraude fiscale et la corruption ;
- (iii) la maîtrise des exonérations ;
- (iv) la fiscalisation des transactions numériques ;
- (v) la fiscalisation du secteur informel ;
- (vi) la poursuite de la modernisation du cadastre et l'amélioration de la collecte des impôts fonciers ;
- (vii) la promotion du civisme fiscal ;
- (viii) la mise en place d'une stratégie de pilotage de toutes les actions de recouvrement.

5.2. Perspectives

En termes de perspectives, l'OTR compte :

Au niveau stratégique :

- (i) renforcer les capacités logistiques et technologiques ;
- (ii) opérationnaliser les commissions administratives de recours ;
- (iii) optimiser la gestion des ressources humaines ;
- (iv) renforcer le système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
- (v) renforcer la collaboration avec les institutions partenaires.

Au niveau opérationnel :

- (i) mettre en place un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables ;
- (ii) construire de nouveaux bureaux pour les services de l'OTR ;
- (iii) opérationnaliser le centre unique de services aux usagers ;
- (iv) définir une stratégie de fiscalisation de l'économie numérique ;
- (v) élaborer une stratégie de fiscalisation du secteur informel ;
- (vi) élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques fiscaux ;
- (vii) élaborer une grille d'analyse risque des demandes de remboursement de crédit de TVA, de remises gracieuses et de toute forme de contestation ;
- (viii) réaliser l'étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (ETNM) ;
- (ix) mettre en place un outil de suivi-évaluation des activités de l'Office ;
- (x) renforcer le contrôle du marquage des produits et réprimer les infractions.

CONCLUSION

L'Office togolais des recettes, pour le compte de l'année 2023, a mobilisé 990,1 milliards de FCFA de recettes budgétaires pour une prévision de 912,1 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 108,6%. Cette performance a été rendue possible grâce à l'engagement du personnel, au renforcement des ressources humaines par le recrutement de 414 nouveaux agents et la mise en œuvre de diverses réformes, notamment la déconcentration de l'administration fiscale, l'opérationnalisation de la plateforme électronique du GUDEF pour la collecte des états financiers, l'extension des Codes de spécification tarifaire (CST) à tous les bureaux informatisés.

La loi de finances, exercice 2024 a fixé à l'OTR un objectif de recettes de 1 042,1 milliards de FCFA. Pour l'atteinte de cet objectif, outre la consolidation des acquis de réformes menées en 2023, l'Office compte poursuivre ses efforts d'élargissement de l'assiette fiscale, d'amélioration du service rendu aux contribuables, de renforcement des capacités de ses agents, de lutte contre la fraude et la corruption, de modernisation des procédures, de modernisation du cadastre et de la conservation foncière et de redynamisation des mécanismes de gouvernance.

ANNEXES

Annexe 1: Structure comparée des importations par origine 2022-2023 (en milliards de FCFA)

LIBELLES	2022	2023	VAR. 2023/2022
CHINE	242,4	277,3	14,4%
CEDEAO	173,6	177,5	2,3%
FRANCE	134,0	145,1	8,3%
UEMOA	44,9	41,7	-7,2%
USA	51,6	41,3	-20,0%
RESTE DU MONDE	240,4	283,7	18,0%
TOTAL	1 428,5	1 552,4	8,7%

Source : OTR

Annexe 2: Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2022-2023 (en milliards de FCFA)

ANNEE	PREVISIONS BRUTES	REALISATIONS BRUTES	TAUX DE REALISATIONS
2022	914,7	931,3	101,8%
2023	1040,7	1069,8	102,8%

Source : OTR

Annexe 3: Recettes brutes de l'OTR par principaux bénéficiaires (en milliards de FCFA)

BENEFICIAIRES	RECETTES A FIN DECEMBRE 2021	RECETTES A FIN DECEMBRE 2022	RECETTES A FIN DECEMBRE 2023	POIDS 2023
Budget de l'Etat	779,58	864,79	990,12	87,9%
Collectivités locales	13,20	17,66	20,21	1,8%
UEMOA (PCS)	7,72	8,84	10,29	0,9%
CEDEAO (PC)	5,34	6,51	7,50	0,7%
Union Africaine (PUA)	1,87	2,16	2,50	0,2%
Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (Fonds de garantie)	3,33	4,69	4,56	0,4%
Trésor public (produits du cadastre et conservation foncière ; RDI)	3,34	2,09	4,39	0,4%
Ministère de l'urbanisme et de l'habitat (FSDH)	0,88	1,16	1,50	0,1%
Port Autonome de Lomé (Ventes aux enchères)	0,08	0,09	0,30	0,0%
Ministère de l'enseignement primaire, secondaire, technique et de l'artisanat (FNAPP)	0,88	1,16	1,50	0,1%
Ministère du tourisme (TSPT)	0,17	0,30	0,38	0,0%
Fonds de Gestion de la Filière Anacarde au TOGO (FGFAT)	0,09	0,14	0,30	0,0%

Source : OTR