

OFFICE TOGOLAIS DES RECETTES

# PLAN STRATEGIQUE

## 2018 - 2022



FEDERER POUR BATIR  
[www.otr.tg](http://www.otr.tg)





## SOMMAIRE

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	6
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL	7
INTRODUCTION	8
VISION, MISSIONS ET VALEURS DE L'OTR	10
ORGANIGRAMME	12
I-BILAN DU PLAN STRATEGIQUE 2015-2017	14
1.Contexte économique et social	14
2.Evaluation du Plan stratégique 2015-2017	18
II-PERSPECTIVES ECONOMIQUES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE SUR LA PERIODE 2018-2022	26
1.Perspectives économiques sur la période 2018-2022	27
2.Principaux défis de l'Office sur la période 2018-2022	30
III-ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2018-2022	34
1.Axes stratégiques	36
2.Cadre logique	41
3.Cadre budgétaire	53
IV-MISE EN ŒUVRE ET SUIVI – EVALUATION	56
1.Outils et acteurs	56
2.Schéma du dispositif	59
CONCLUSION	60

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFE</b>	: Accord sur la facilitation des échanges
<b>AGI-OTR</b>	: Application de gestion des infractions de l'OTR
<b>AIDE</b>	: Appui à l'insertion et au développement de l'embauche
<b>ARMP</b>	: Autorité de régulation des marchés publics
<b>ARV</b>	: Antirétroviraux
<b>ATAF</b>	: African tax administration forum
<b>BCEAO</b>	: Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest
<b>BM</b>	: Banque mondiale
<b>CCIT</b>	: Chambre de commerce et d'industrie du Togo
<b>DDI</b>	: Commissariat des douanes et droits indirects
<b>CEDEAO</b>	: Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest
<b>CFE</b>	: Centre des formalités des entreprises
<b>CI</b>	: Commissariat des impôts
<b>CNSS</b>	: Caisse nationale de sécurité sociale
<b>CPP</b>	: Cadre de partenariat privilégié
<b>CREDAF</b>	: Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
<b>CSG</b>	: Commissariat des services généraux
<b>DAC</b>	: Direction anti-corruption
<b>DAIAQ</b>	: Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité
<b>DAL</b>	: Direction de l'administration de la logistique
<b>DCF</b>	: Direction du contrôle fiscal
<b>DCIG</b>	: Direction des centres des impôts du Golfe
<b>DCSU</b>	: Direction de la communication et des services aux usagers
<b>DEL</b>	: Direction des études et de la législation
<b>DEPS</b>	: Direction des études et de la planification stratégique
<b>DF</b>	: Direction des finances
<b>DGDN</b>	: Direction générale de la documentation nationale
<b>DGE</b>	: Direction des grandes entreprises
<b>DGTCP</b>	: Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
<b>DGTRF</b>	: Direction générale des transports routiers et ferroviaires
<b>DITI</b>	: Direction de l'informatique et des technologies de l'information
<b>DLFC</b>	: Direction de la législation fiscale et du contentieux
<b>DME</b>	: Direction des moyennes entreprises
<b>DNCMP</b>	: Direction nationale du contrôle des marchés publics
<b>DODG</b>	: Direction des opérations douanières du Golfe
<b>DODR</b>	: Direction des opérations douanières régionales
<b>DOFR</b>	: Direction des opérations fiscales régionales
<b>DOSI</b>	: Délégation à l'organisation du secteur informel
<b>DRHFP</b>	: Direction des ressources humaines et de la formation professionnelle
<b>DRLCF</b>	: Direction du renseignement et de la lutte contre la fraude

<b>FAIEJ</b>	: Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes
<b>FBCF</b>	: Formation brute du capital fixe
<b>FCFA</b>	: Franc de la communauté financière africaine
<b>FEC</b>	: Facilité élargie de crédit
<b>FMI</b>	: Fonds monétaire international
<b>GAR</b>	: Gestion axée sur les résultats
<b>IHPC</b>	: Indice harmonisé des prix à la consommation
<b>OE</b>	: Opérateur économique
<b>OEAA</b>	: Opérateur économique agréé
<b>OMD</b>	: Organisation mondiale des douanes
<b>OTR</b>	: Office togolais des recettes
<b>PIB</b>	: Produit intérieur brut
<b>PND</b>	: Plan national de développement
<b>PNIASAN</b>	: Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle
<b>QUIBB</b>	: Questionnaire unifié des indicateurs de base de bien-être
<b>RAR</b>	: Restes à recouvrer
<b>SCAPE</b>	: Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
<b>SEGUCE</b>	: Société d'exploitation du guichet unique pour le commerce extérieur
<b>SGIO</b>	: Système de gestion des impôts de l'OTR
<b>SIDA</b>	: Syndrome d'immunodéficience acquise
<b>SSE</b>	: Système de suivi électronique
<b>TPU</b>	: Taxe professionnelle unique
<b>UEMOA</b>	: Union économique et monétaire ouest-africaine
<b>VA</b>	: Valeur ajoutée
<b>VIH</b>	: Virus de l'immunodéficience humaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principaux indicateurs économiques nationaux de 2014 à 2017

Tableau 2 : Evolution du taux de bancarisation au Togo de 2014 à 2017

Tableau 3 : Evolution des critères de convergence de 2014 à 2016

Tableau 4 : Montant des prévisions et réalisations de recettes de 2014 à 2017 (en milliards de FCFA)

Tableau 5 : Maximisation de la collecte des recettes fiscales et douanières

Tableau 6 : Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR

Tableau 7 : Projection des recettes budgétaires sur la période 2018-2022

Tableau 8 : Récapitulatif des effets et impacts attendus

Tableau 9 : Axe 1 - Mobilisation des recettes fiscales et douanières

Tableau 10 : Axe 2 - Promotion du secteur privé et des investissements

Tableau 11 : Axe 3 - Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR

Tableau 12 : Récapitulatif des ressources et dépenses sur la période 2018-2022 (en milliers de francs CFA)



Président du Conseil  
d'administration  
**Tankpadja LALLE**

## Mot du Président du Conseil d'administration

**L**e Togo a réalisé au cours de ces dernières années d'importants progrès en matière de gouvernance, d'amélioration du cadre macroéconomique, d'investissement et de développement économique et social avec une croissance stable et soutenue.

La situation des finances publiques demeure fragile malgré l'amélioration de la collecte des recettes fiscales et les efforts du Gouvernement pour maîtriser les dépenses courantes et réduire le fardeau de la dette intérieure. Toutefois, cette mobilisation a été moindre que prévue ces deux dernières années en raison de la conjoncture nationale et internationale marquée par un faible rythme de l'investissement, un ralentissement de la croissance du commerce, un niveau d'endettement élevé et une baisse des prix des matières premières dans de nombreux pays exportateurs depuis 2014.

Face à cette situation, il est donc nécessaire de développer de nouvelles stratégies de mobilisation plus accrue des ressources domestiques en vue de permettre au Gouvernement de répondre

efficacement aux besoins sans cesse croissants de la population surtout dans le cadre du mandat social du Chef de l'Etat.

Le Plan stratégique 2018-2022 de l'Office togolais des recettes (OTR) porté par sa vision d'être un Office moderne capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo se décline en trois grands axes : la mobilisation des recettes fiscales et douanières, la promotion du secteur privé et des investissements ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

C'est le lieu de remercier le Gouvernement, les membres du Conseil de surveillance, ceux du Conseil d'administration, le comité de direction de l'Office, le personnel et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce nouveau plan.

J'exprime le vœu que la mise en œuvre de ce plan permette à l'Office d'enregistrer des résultats plus encourageants en vue de répondre davantage aux attentes du Gouvernement, de la population et des partenaires.

**Tankpadja LALLE**



Le Commissaire général  
**Philippe K. TCHODIE**

## Mot du Commissaire général

**L**e Togo a connu au cours de la dernière décennie des progrès économiques importants. Après une crise socio-politique caractérisée par des cycles de stagnation et de récession et une croissance moyenne du PIB d'environ 1% par an, en deçà du taux de croissance de la population (2,4%) entre 1990 et 2005, le Togo a renoué avec la croissance atteignant une moyenne de 5% sur la dernière décennie. Un des dividendes de cette reprise de la croissance économique est la réduction du taux de pauvreté de 6,6 points de pourcentage entre 2006 et 2015. Cependant, les défis en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités restent encore importants et justifient l'élaboration du Plan national de développement (PND) dont la mise en œuvre nécessitera des ressources financières assez importantes.

Les différentes réformes engagées par le Gouvernement ont conduit, au cours de la

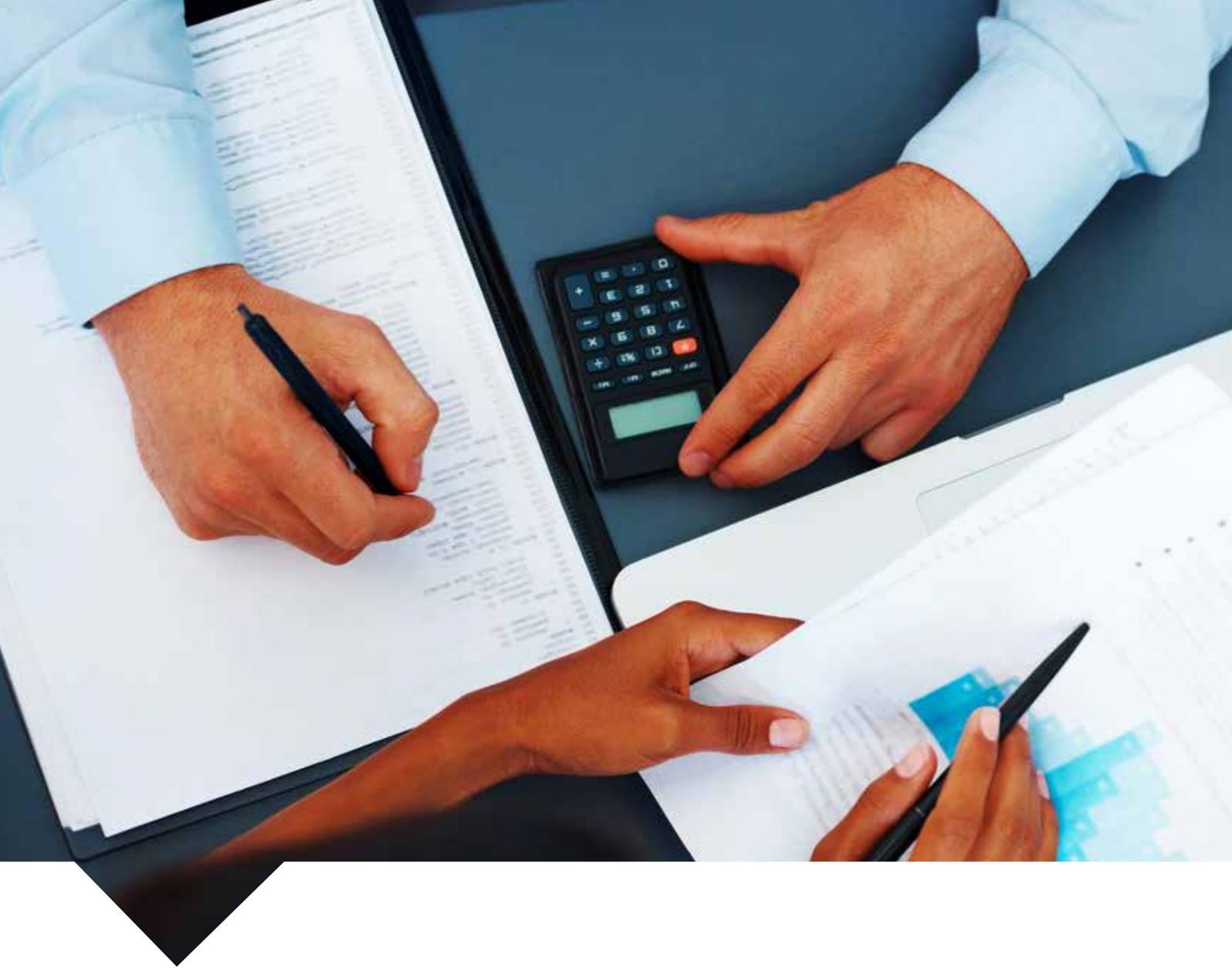
dernière décennie, à une mobilisation plus importante des recettes fiscales et douanières qui a permis au Togo d'enregistrer un Taux de pression fiscale au-dessus des 20% recommandés par l'UEMOA. Si l'augmentation des ressources internes est un motif de satisfaction, il n'en demeure pas moins que les niveaux de mobilisation de 2016 et 2017 montrent des signes de ralentissement.

Afin de permettre au Togo de disposer d'une capacité de mobilisation de recettes plus forte et moins vulnérable aux aléas conjoncturels et face aux défis de la transition fiscale, il convient de redéfinir de nouvelles orientations stratégiques. En effet, la part importante du secteur informel dans l'économie, la fragilité du tissu social et l'existence de niches fiscales non exploitées rendent exigüe l'assiette fiscale faisant peser la charge fiscale sur une minorité d'Opérateurs économiques.

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 fiscale, une administration fiscale qui offre des services de qualité et qui recherche la satisfaction du contribuable. Avec l'expression d'une parfaite reconnaissance à leur endroit, l'OTR sait particulièrement pouvoir compter sur le soutien du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers ainsi que le professionnalisme de ses agents pour relever les nombreux défis.

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

**Philippe K. TCHODIE**



# INTRODUCTION

**D**ans le cadre de la mise en œuvre des réformes des finances publiques de deuxième génération, le Gouvernement a entrepris en 2012 une réforme fiscale et douanière ayant conduit à l'intégration des régies des douanes et des impôts au sein d'une structure unique et moderne, l'Office togolais des recettes (OTR), en vue d'assurer l'autofinancement des besoins nationaux. En faisant le choix de créer une administration fiscale intégrée, le Togo compte optimiser la collecte des ressources propres à travers la lutte contre l'évitement fiscal et la corruption, la mutualisation des actions de contrôles fiscaux et douaniers, la

promotion de l'investissement ainsi que la facilitation des échanges.

Depuis son opérationnalisation en 2014, l'OTR a adopté la démarche d'une Gestion axée sur les résultats avec l'élaboration d'un Plan stratégique 2015-2017 décliné en trois (03) plans opérationnels annuels avec des indicateurs de performance. Dans ce cadre, plusieurs réformes ont été mises en œuvre en vue d'accroître son efficacité à travers l'amélioration des services, la sensibilisation et l'éducation des Opérateurs économiques au civisme fiscal et au consentement volontaire à l'impôt.

La mise en œuvre de ce premier Plan straté-

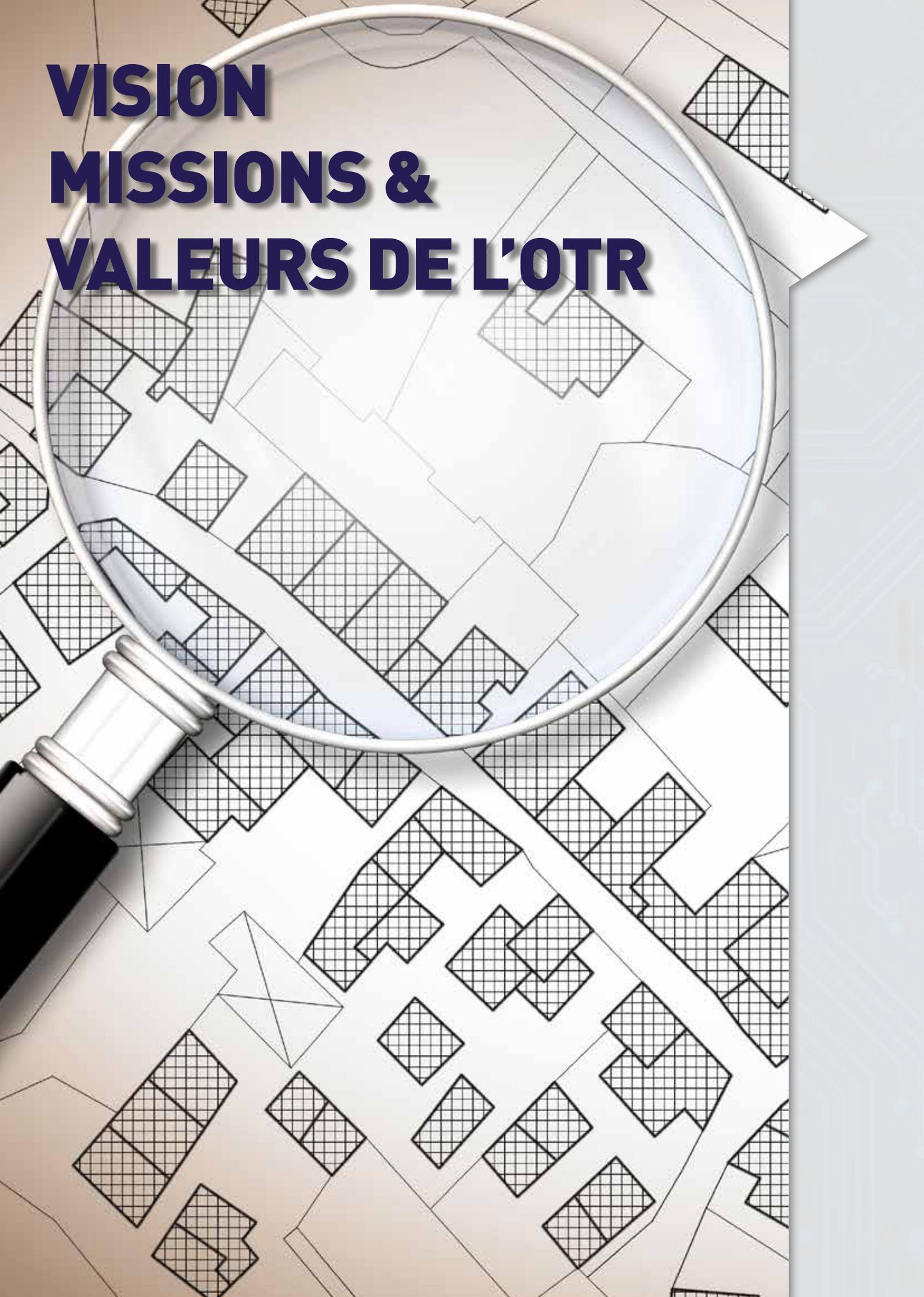


gique a permis à l'Office d'atteindre des résultats encourageants. En effet, sur la période 2014-2017, les recettes budgétaires sont passées de 458,2 milliards de FCFA en 2014 à 561,2 milliards de FCFA en 2017, soit une progression de 22,5%. Le Taux de pression fiscale (le ratio recettes fiscales sur Produit intérieur brut) est resté au-dessus de 20% sans modification de la politique fiscale (création de nouveaux impôts et taxes ni augmentation des taux d'imposition). Cette performance en termes de mobilisation des recettes a permis au Togo d'accroître ses dépenses d'investissements financées sur les ressources propres dont le ratio par rapport aux recettes fiscales est passé de 19,1% en 2013 à 32% en 2016 (la norme UEMOA recommande un taux supérieur ou égal à 20%). Après la première phase d'opérationnalisation effective, il est important d'évaluer la mise en œuvre du premier Plan stratégique en vue de re-

définir de nouvelles orientations et les ambitions futures. C'est dans cette optique que le second Plan stratégique a été élaboré pour la période 2018-2022.

Le présent document comporte quatre grandes parties. La première partie fait le bilan du Plan stratégique 2015-2017 en lien avec le contexte économique et social du pays. La seconde partie aborde les perspectives économiques sur la période 2018-2022 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. En prélude à ces quatre parties, il est rappelé la vision, les missions, les valeurs fondamentales ainsi que la structure organisationnelle de l'Office.

# **VISION MISSIONS & VALEURS DE L'OTR**

A magnifying glass with a silver frame and a black handle is positioned over a technical drawing of a building floor plan. The drawing consists of various rectangular shapes, some filled with a grid pattern, representing different rooms or sections of a building. The magnifying glass is held at an angle, focusing on a central area of the plan. The background is a light beige color with faint grid lines.

# VISION

L'OTR ambitionne « d'être un Office moderne capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo ».

# 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, les 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

## - **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 de l'Opérateur économique 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. Le but ultime est la tolérance zéro à la corruption.

## - **Professionalisme**

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.

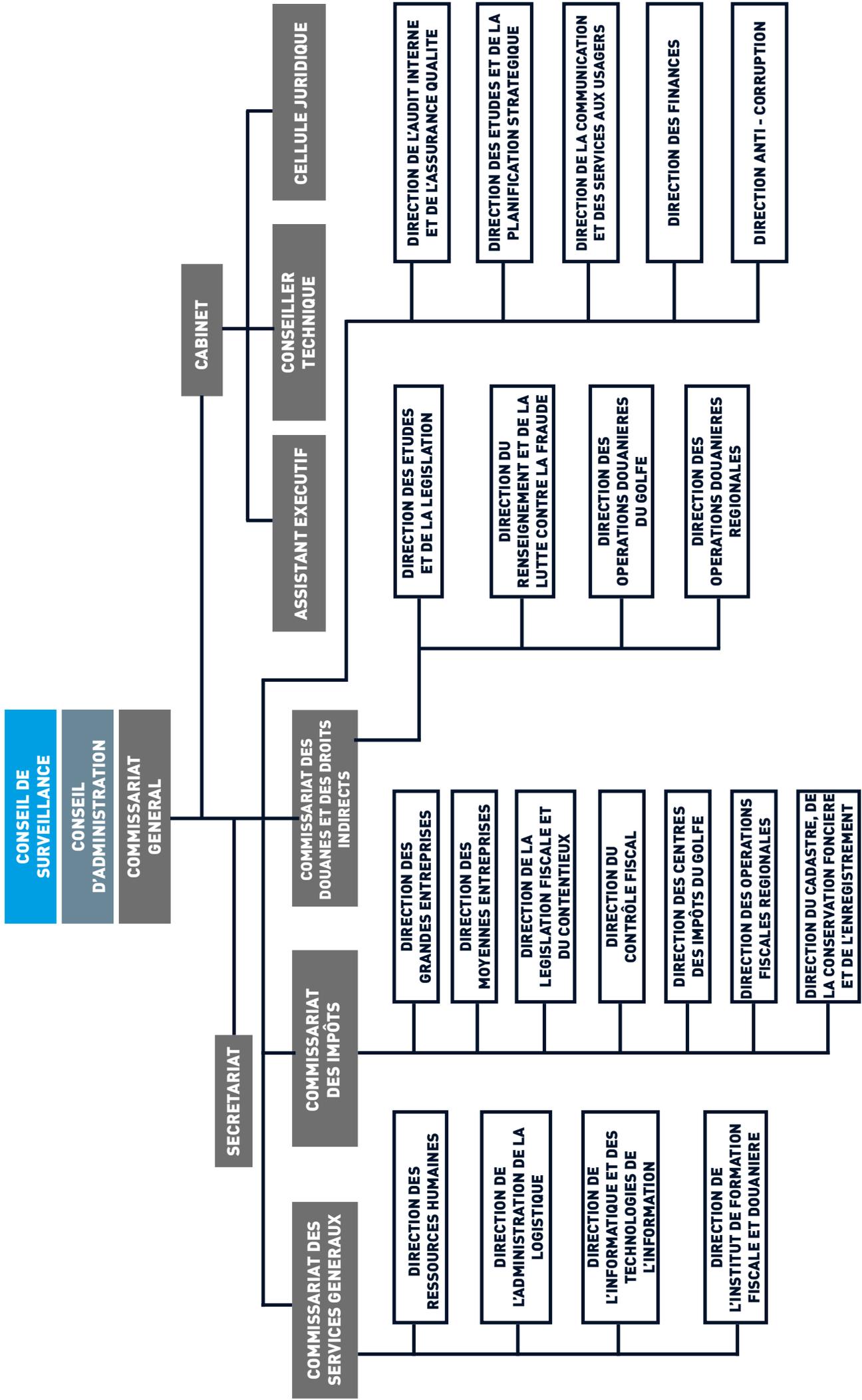
# ORGANIGRAMME



L'organigramme de l'Office est le reflet de l'esprit de mutualisation des services communs pour une efficacité dans la mobilisation des recettes. Cette mutualisation justifie son slogan « fédérer pour bâtir » qui se traduit par l'unicité des directions à caractère transversal à savoir : la Direction des ressources humaines et de la formation professionnelle, la Direction de l'informatique et des technologies de l'information et celle de l'administration de la logistique.

De plus, cet organigramme introduit de nouvelles

directions et divisions en vue de moderniser la gestion de l'administration fiscale, d'améliorer la qualité des services aux Opérateurs économiques et de renforcer les mesures de transparence et de lutte contre la fraude et la corruption. Il s'agit de la Direction des études et de la planification stratégique, la Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité, la Direction de l'anti-corruption, la Direction de la communication et des services aux usagers et des divisions chargées de l'analyse de risque et de la facilitation des échanges.





## I- BILAN DU PLAN STRATEGIQUE 2015-2017

**L**e bilan du Plan stratégique 2015-2017, consiste d'une part, à présenter le contexte économique et social de sa mise en œuvre, et d'autre part à procéder à son évaluation.

### 1. Contexte économique et social

#### 1.1. Contexte économique international

Le contexte international entre 2014 et 2016 est marqué par une fluctuation de la croissance économique mondiale avec des taux de croissance du PIB de 3,4% en 2014 ; 3,5% en 2015 et 3,2% en 2016. Les économies avancées ont cependant enregistré une accélération de leur croissance (2,4% en 2015 contre 1,8% en 2014) contre un ralentissement dans les économies émergentes et en développement (4,6% en 2014 à 4,3% en 2015). La croissance mondiale serait

de 3,4 % en 2017 contre 3,2 % en 2016.

L'accélération progressive de la croissance économique dans les pays avancés est liée aux conditions financières accommodantes résultant de la politique monétaire expansionniste adoptée par la Banque centrale européenne, d'une politique budgétaire maîtrisée dans la zone euro, de la baisse des prix du pétrole brut, du regain de confiance des consommateurs et de l'amélioration de la situation de l'emploi. Le ralentissement de la croissance dans les économies émergentes et dans les économies en développement est imputable à la baisse des prix des produits de base, au durcissement des conditions de financement extérieur et à l'ajustement de l'économie chinoise.

Au niveau du continent africain, la croissance est marquée par un ralentissement en 2016 (2,2 % contre 3,4 % en 2015). Malgré ce fléchissement, la trajectoire de croissance du continent devrait



rester résiliente, soutenue par une demande intérieure plus forte, des fondamentaux de la gouvernance macroéconomique plus solides et un environnement des affaires plus propice. En Afrique subsaharienne, la croissance attendue en 2017 est de 2,9% contre 4,2% en 2016 en raison de la baisse des prix des matières premières en général, et du pétrole en particulier.

Au niveau des pays de l'UEMOA, le taux de croissance est passé de 6,5% en 2014 à 6,3% en 2015 et 6,7% en 2016. Ce taux devrait se situer à 6,9% en 2017. Cette croissance est essentiellement liée aux efforts d'investissement dans le cadre de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement agricole, à la bonne tenue du secteur des bâtiments et travaux publics en raison de la poursuite des travaux de construction d'infrastructures de base, au développement des industries extractives ainsi qu'aux performances du secteur des transports, du commerce et des communications.

## **1.2. Contexte économique et social au plan national**

Au Togo, l'environnement économique et social

est caractérisé sur la période par l'assainissement du cadre macroéconomique, la consolidation des bases d'une croissance économique soutenue ainsi que la promotion d'un développement participatif, équilibré et durable. La croissance de l'économie reste soutenue et relativement stable (6,1% en 2014 ; 5,5 % en 2015 ; 5,1 % en 2016). Le fléchissement de la croissance en 2016 provient notamment d'une contraction des investissements publics (35,6% en 2015 contre 34,7% en 2016 par rapport aux dépenses totales du budget général) et de la baisse du trafic portuaire de 9,3%.

Ce niveau de croissance résulte de la contribution des différents secteurs de l'économie à raison de 2,6% ; 1,1% et 1,3% respectivement pour les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. L'économie togolaise reste marquée par l'importance du secteur informel qui représente près de 36% du PIB en 2015. Les principaux indicateurs économiques sur la période 2014-2017 se présentent comme suit :

**Tableau 1 : Principaux indicateurs économiques nationaux de 2014 à 2017**

Indicateurs	2014	2015	2016	2017
PIB réel (en milliards de FCFA)	1 383,5	1 458,4	1 532,6	1 607,4
Taux de croissance réel (%)	6,1	5,4	5,1	4,9
PIB en valeur (en milliards de FCFA)	2 216,3	2 417,8	2 572,5	2 735,1
IHPC (%)	114,0	116,1	118,6	115,1
Taux d'inflation sur la base de l'IHPC (%)	0,2	1,8	0,9	-0,8
Consommation finale (en milliards de FCFA)	2 111,7	2 518,3	2 688,1	2 834,3
Formation brute du capital fixe (en milliards de FCFA)	526,6	617,6	694,4	693,7
Avoirs extérieurs nets (en milliards de FCFA)	238,3	353,9	436,4	308,3
Crédits intérieurs (en milliards de FCFA)	887,0	994,4	1 065,8	1 086,4
Masse monétaire (en milliards de FCFA)	1 097,0	1 319,0	1 489,4	1 294,2
Exportations de biens et services (en milliards de FCFA)	986,3	906,6	927,4	983,1
Importations de biens et services (en milliards de FCFA)	1 394,6	1 634,4	1 736,5	1 772,1
Taux d'ouverture (%)	53,7	52,5	51,8	50,4
Recettes fiscales (en milliards de FCFA)	458,2	516,3	568,5	563,2

Source : Direction de l'économie, décembre 2017

Suite aux réformes engagées au titre de la Facilité élargie de crédit (FEC) avec le FMI, le Togo devrait s'attendre à une consolidation de la croissance, projetée à 5,3 % en 2017. La contribution à la croissance des différents secteurs serait de 2,0% ; 0,9% et 1,3% respectivement pour les secteurs primaire, secondaire et tertiaire.

Du côté de la demande, la croissance économique en 2016 est essentiellement tirée par la consommation finale et les investissements. La consommation finale privée et publique enregistre un taux de croissance moyen annuel de 11%. S'agissant de la Formation brute du capital fixe (FBCF), son taux de croissance moyen annuel est de 9,4%. Cette hausse est tirée aussi bien par les investissements privés que publics.

Concernant les échanges extérieurs, le déficit du compte courant exprimé en pourcentage du PIB, est évalué à 18,4% en 2014 et serait de 28,8% en 2017, soit une dégradation de 10,4 points de pourcentage sur la période.

Le taux d'inflation mesuré par la variation de l'Indice harmonisé des prix à la consommation

(IHPC) en 2017 est de -0,8% contre 0,9% en 2016 ; 1,8% en 2015 et 0,2% en 2014. Sur la période 2014-2017, l'inflation est restée en dessous du seuil de 3,0% recommandé dans le cadre de la surveillance multilatérale de l'UEMOA.

La situation monétaire sur la période 2014-2017 est caractérisée par une hausse des avoirs extérieurs nets qui sont passés de 238,3 milliards de FCFA en 2014 à 308,3 milliards de FCFA en 2017, un accroissement du crédit intérieur qui est passé de 887,0 milliards de FCFA à 1 086,4 milliards de FCFA et une expansion de 6,7% en moyenne de la masse monétaire sur la période.

Par rapport au taux de bancarisation<sup>1</sup>, il a évolué en moyenne de 24,8% sur la période passant de 21,0% en 2014 à 26,0% en 2017. 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.

<sup>1</sup>Ce dernier est le rapport entre le nombre de comptes bancaires et la population active du pays. Le calcul a pris en compte les Etablissements de crédit sans les systèmes financiers décentralisés (SFD).

**Tableau 2 : Evolution du taux de bancarisation au Togo de 2014 à 2017**

Année	Population <sup>2</sup>	Population active potentielle (15-64 ans)	Nombre d'Etablissements de crédit	Nombre de comptes bancaires <sup>3</sup>	Taux de bancarisation
2014	6 925 003	3 739 501	16	786 982	21,0%
2015	7 121 673	3 845 703	15	1 069 666	27,8%
2016	7 323 928	3 954 921	15	958 321	24,2%
2017	7 528 998	4 065 659	15	1 057 986	26,0%

Source : RGPH 4 et rapports annuels de la commission bancaire de l'UEMOA

Après un cycle quinquennal 2012-2016 marqué par d'importants investissements publics et une croissance soutenue, la dette publique du Togo est passée de 67,0 % du PIB en 2014 à 73,3 % en 2017. Ce niveau d'endettement est au-dessus de la norme communautaire de l'UEMOA fixée à 70 % du PIB.

**Tableau 3 : Evolution des critères de convergence de 2014 à 2016<sup>4</sup>**

Critères	Norme	2014	2015	2016	2017
Critères de premier rang					
Solde budgétaire dons compris / PIB	≥-3%	-1,2	-4,0	-4,9	ND
Taux d'inflation annuel	≤3%	0,2	1,8	0,9	-0,8
Encours dette intérieure et extérieure / PIB	≤70%	67,0	71,8	79,2	73,3
Critères de deuxième rang					
Masse salariale / recettes fiscales	≤35%	31,3	33,2	32,1	ND
Taux de pression fiscale	≥20%	20,7	21,4	22,1	20,6

Source : Direction de l'Economie, décembre 2017

Au plan social, 55,1% de la population togolaise vivaient en dessous du seuil de pauvreté en 2015 contre 58,7% en 2011. On enregistre également un renforcement du système d'éducation et de formation dont le taux d'achèvement au primaire a progressé de 82,5% en 2014, à 85,4% en 2015 puis à 94,8% en 2016<sup>5</sup>. Le taux net de scolarisation au primaire est relativement élevé ces dernières années et est passé de 92,6 % en 2014 à 95,7% en 2016. Cette avancée s'explique par la politique de suppression des frais de scolarité instaurée en 2008 et la mise en place des cantines scolaires dans certaines zones vulnérables.

En matière de développement du système et des services de santé, de nutrition et de lutte contre le VIH/SIDA, les réalisations ont concerné l'amélioration du pourcentage de femmes enceintes séropositives qui reçoivent des ARV pour réduire la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Ce taux est passé de 87,4% à 90% entre 2014 et 2015 puis à 98,8% en 2016. Concernant la protection sociale, le pourcentage de la population bénéficiant de l'assurance maladie de l'INAM passe de 5,8% en 2014 à 7,6% en 2015, sans compter les autres types d'assurance maladie initiés par la DOSI, le FNFI, etc. En matière d'adduction d'eau potable et d'assainissement, le taux de desserte au niveau national connaît une tendance haussière. Ce taux passe de 47,7% en 2014 à 50% en 2015 puis à 53,9% en 2016.

<sup>2</sup>Sur la base des résultats du RGPH 4.

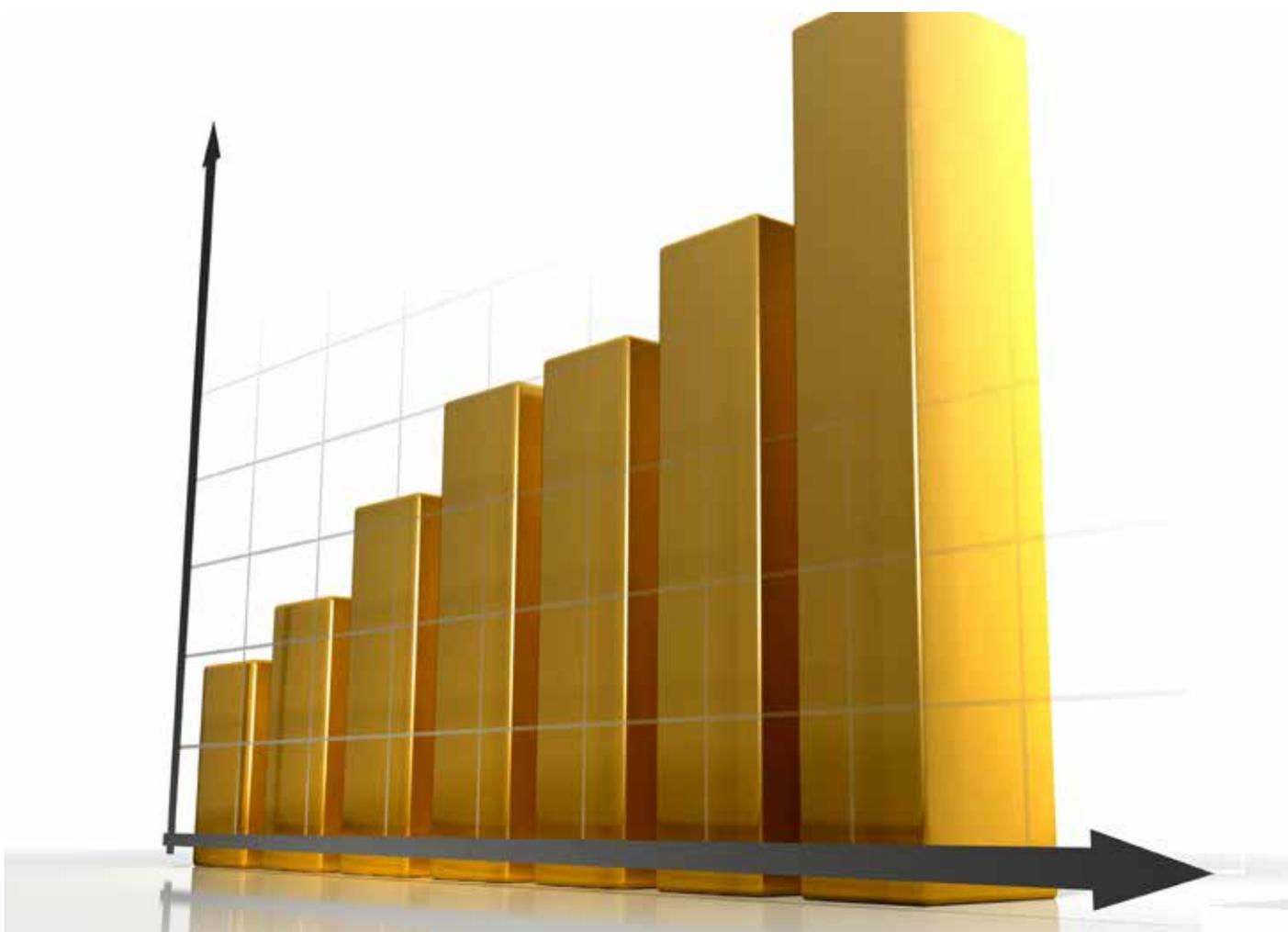
<sup>3</sup>Les annexes des rapports de la Commission Bancaire de l'UEMOA 2013, 2014 et 2015.

<sup>4</sup>Le TOFE à fin décembre 2017 n'est pas encore disponible

<sup>5</sup>Rapport bilan de la mise en œuvre de la SCAPE 2016

Au niveau de l'emploi, d'importants efforts sont faits par le Gouvernement pour réduire le chômage des jeunes. La performance en matière de promotion de l'emploi est reflétée à travers le nombre de volontaires mobilisés par an et le nombre de plans d'affaires financés par an sur le Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes (FAIEJ) dont les progrès sont remarquables. Parmi les réalisations qui ont contribué à cette performance, on peut noter la mobilisation et le déploiement sur la période de 2013-2016 de 9 159 volontaires, le financement de 1 349 plans d'affaires par le FAIEJ de 2013 à 2016, la création de 8 143 emplois durables et 11 478 emplois temporaires au profit des jeunes en 2016. Par ailleurs, dans le cadre du programme AIDE<sup>6</sup>, 1 113 primo demandeurs ont été placés en stage. Le taux de sous-emploi quant à lui a régressé, passant de 25,8% en 2015 à 19,3% en 2017<sup>7</sup>. C'est dans ce contexte que se situe la mise en œuvre du Plan stratégique triennal 2015-2017 dont le bilan est présenté dans le point suivant.

## 2. Evaluation du Plan stratégique 2015-2017



Après la phase de transition en 2014, un Plan stratégique triennal 2015-2017 a été élaboré pour amorcer l'opérationnalisation de l'Office qui faisait face à de grands défis. Ce plan comprenait trois (03) axes stratégiques : (i) la maximisation de la collecte des recettes fiscales et douanières, (ii) la communication efficace et l'éducation des contribuables au civisme fiscal et, (iii) la modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR.

<sup>6</sup>DPBEP 2017-2019, Direction du budget.

<sup>7</sup>QUIBB 2015, et Rapport économique et social 2017.

Pour maximiser la collecte des recettes fiscales et douanières, les objectifs fixés étaient : (i) élargir l'assiette fiscale ; (ii) renforcer le système de vérification, de contrôle fiscal et douanier ; (iii) prévenir et combattre la corruption, la fraude et les pratiques d'évasion fiscale ; (iv) améliorer la gestion des Restes à recouvrer (RAR) et maîtriser les exonérations et les dépenses fiscales.

Les objectifs à atteindre pour rendre efficace la communication et l'éducation des contribuables au civisme fiscal étaient : (i) mener une communication interne et externe efficace sur les missions, les responsabilités et le fonctionnement de l'OTR ; (ii) mettre en place une stratégie et éduquer les contribuables au civisme fiscal et (iii) améliorer l'information fournie aux contribuables.

Dans le cadre de la modernisation et du renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR, les objectifs à atteindre étaient : (i) automatiser les systèmes de collecte ; (ii) sécuriser et informatiser les procédures douanières et fiscales ; (iii) simplifier et moderniser les procédures ; (iv) mettre en place des systèmes de processus et de procédures ; (v) améliorer la gouvernance et la transparence ; (vi) mettre en place des outils de management et de pilotage ; (vii) évaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ; (viii) renforcer les capacités du personnel ; (ix) offrir des services de qualité aux contribuables ; (x) doter l'OTR d'infrastructures et d'équipements modernes ; (xi) renforcer les capacités juridiques de l'Office et (xii) promouvoir la sécurité et la facilitation du commerce international. Les résultats obtenus par axe stratégique se présentent comme suit :

## **2.1. Maximisation de la collecte des recettes fiscales et douanières**



En matière d'élargissement de l'assiette fiscale, d'importants résultats ont été obtenus. Le nombre de contribuables actifs a plus que doublé en passant de 22 387 en 2014 à 48 053 en 2017.

Concernant le renforcement du système de vérification et de contrôle fiscal et douanier, on note une programmation sur la base de l'analyse de risques et une intensification des contrôles. Ainsi, le taux de couverture de contrôle fiscal se situe à plus de 20% pour les grandes entreprises et les moyennes entreprises. Le montant total des redressements suite aux contrôles en entreprises s'élèvent 150,6 milliards de FCFA sur la période 2014 à 2017.

Par rapport à la gestion du transit puis au renforcement de la lutte contre la fraude et les pratiques d'évasion fiscale, le gap entre les T1 créés et ceux apurés est passé de 9 776 en 2015 à 5 347 en 2017. Les Restes à recouvrer sont passés de 18,4 milliards de FCFA en 2014 à 16,6 milliards de FCFA en 2017.

S'agissant de la maîtrise des exonérations et chèques trésor, les résultats obtenus sont faibles. En effet, la part des recettes non liquides (exonérations et chèques trésor) dans les recettes budgétaires est passée de 13,3% en 2014 à 20,3% en 2017.

Ainsi, les recettes fiscales se sont établies à 458,2 ; 516,3 ; 568,5 et 563,2 milliards de FCFA respectivement pour 2014, 2015, 2016 et 2017, soit une hausse de 22,9% par rapport à 2014 pour des objectifs annuels respectifs de 416,6 ; 480,4 ; 575,0 et 614,0 milliards de FCFA.

**Tableau 4 : Montant des prévisions et réalisations de recettes de 2014 à 2017 (en milliards de FCFA)**

	2014	2015	2016	2017
Objectifs de la Loi de finances	416,6	480,4	575,0	614,0
Prévisions du Plan stratégique 2015-2017	N/A	477,5	542,5	613,5
Recettes fiscales recouvrées	458,2	516,3	568,5	563,2

Source : OTR

**Tableau 5 : Maximisation de la collecte des recettes fiscales et douanières**

N°	OBJECTIFS	INDICATEURS	2014	2015	2016	2017
1	Elargir l'assiette fiscale	Nombre de contribuables actifs	22 387 <sup>8</sup>	49 720	45 942	48 053
		Nombre de contrôles fiscaux effectués	1 058	1 090	1 030	1 349
2	Renforcer le système de vérification, contrôle fiscal	Taux de couverture du contrôle fiscal au niveau de la DGE	14,10%	47,50%	27,26%	18,40%
		Taux de couverture du contrôle fiscal au niveau de la DME	ND	22,63%	23,85%	22,30%
		Taux de couverture du contrôle fiscal au niveau de la DCIG <sup>9</sup>	ND	1,07%	0,60%	1,60%
		Taux de couverture du contrôle fiscal au niveau de la DOFR	ND	2,86%	1,37%	2,80%
		Taux général de couverture du contrôle fiscal	1,60%	2,32%	1,56%	2,80%
		Montant total d'impôt redressé (en milliards de FCFA)	15,9	45,2	44,5	45
3	Prévenir et combattre la corruption, la fraude et les pratiques d'évasion fiscale	Nombre de T1 créés	ND	66 653	58 310	97 880
		Nombre de T1 apurés	ND	56 877	52 502	92 533
		Ratio T1 apurés/T1 créés	ND	85,33%	90,04%	92,60%
4	Améliorer la gestion des Restes à recouvrer et maîtriser les exonérations et les dépenses fiscales	Stock des Restes à recouvrer (RAR) à fin décembre (en milliards de FCFA)	18,4	8,2	12,0	16,6
		Montant des recettes non liquides (Exonérations et Chèques trésor) accordées (en milliards de FCFA)	60,9	78,4	123,8	114,2
		Part des recettes non liquides dans les recettes budgétaires (%)	13,3	15,2	21,8	20,3

Source : OTR

<sup>8</sup>Ce nombre ne prend pas en compte les contribuables assujettis mais sans cartes d'opérateurs économiques

<sup>9</sup>Ce taux ne prend pas en compte les contrôles des contribuables assujettis à la TPU qui sont automatiques lors des recouvrements itinérants.

## 2.2. Communication efficace et éducation des contribuables au civisme fiscal



Selon les résultats d'une enquête effectuée par l'Office en 2016 auprès d'un échantillon de 241 Opérateurs économiques tous segments confondus, 50,8% des contribuables affirment être satisfaits des moyens de communication utilisés par l'OTR. Le taux de non satisfaction des moyens de communication est de 4,0% contre 16,0% avant la création de l'Office. Plus de 80% des contribuables estiment obtenir les informations souhaitées en moins de 24h contre 63,4% avant 2015.

Le temps moyen d'attente aux guichets/caisses pour s'acquitter des droits et taxes est jugé amélioré et acceptable par la majorité des contribuables (72,8%). En matière d'accueil dans les bureaux de l'Office, 90,3% des Opérateurs économiques estiment être satisfaits. Cette amélioration de l'accueil a permis aux Opérateurs économiques d'accomplir plus facilement leurs formalités. Concernant la satisfaction des contribuables par rapport aux services offerts dans les différentes divisions des douanes et des impôts, 82,4% des Opérateurs économiques

sont satisfaits de la célérité des opérations.

Ces résultats ont été possibles grâce aux outils et actions de communication et d'éducation des contribuables déployés par l'Office. Outre le site internet ([www.otr.tg](http://www.otr.tg)), le numéro vert (8201) et le magazine « OTR ACTU », plusieurs autres canaux ont été utilisés. A ce titre, le nombre d'émissions « Le contribuable » réalisées sur la Télévision togolaise (TVT) est de 142 et celui des émissions radiophoniques est de 434. S'agissant des sessions de formations spécifiques et de sensibilisation de masse, 267 séances ont été organisées et ont permis de toucher 55 915 Opérateurs économiques sur la période 2015-2017.

## 2.3. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR



En termes de modernisation des services, l'Office a introduit la collecte des recettes à travers les réseaux bancaires. On dénombre à ce jour cinq (05) établissements financiers partenaires implantés sur toute l'étendue du territoire national. Les recettes collectées via le système bancaire ont connu une progression passant de 72,46% en 2015 (565,6 milliards de FCFA) à 77,05% en 2016 (623,7 milliards de FCFA). Ce système de recouvrement des recettes a permis une meilleure sécurisation et traçabilité des paiements d'impôts, taxes et droits.

Il en est de même de la réduction du délai de paiement pour les Opérateurs économiques qui peuvent désormais payer leurs impôts aux guichets des différentes agences de banques partenaires et celui de la disponibilité des fonds sur les comptes du Trésor public (en moyenne 48 heures).

Sur le plan informatique, on note le renforcement de la disponibilité et la sécurité des systèmes d'informations, la migration de

SYDONIA++ à SYDONIA WORLD, la mise en place du Système de gestion des impôts de l'OTR (SGIO), l'interfaçage des systèmes pour les échanges avec SEGUCE et les banques, l'interconnexion et l'informatisation des sites, le développement des outils d'analyse de risques et d'applications métiers (AGI-OTR et e-Sommiers de la Zone franche), la mise en place d'un système intégré de gestion administrative, comptable et financière (ERP) ainsi que la redynamisation des services supports utilisateurs/contribuables/partenaires.

S'agissant de l'amélioration de la gouvernance et de la transparence, des efforts ont été entrepris à divers niveaux. En effet, tout le personnel de l'Office a prêté serment et a été soumis à la procédure de déclaration de biens renouvelable chaque deux ans. Par ailleurs, une dizaine d'audits par an ont donné lieu à des recommandations dont la mise en œuvre à hauteur de 63% a contribué à l'amélioration des procédures de travail et des prestations aux Opérateurs économiques ainsi qu'à la réduction des délais.

Au niveau des ressources humaines, outre le recrutement de nouveaux agents (526 agents techniques, 45 chauffeurs et 03 agents de santé), le renforcement des capacités s'est traduit par des actions de formation de longue et courte durée d'une part, par l'acquisition et le déploiement d'équipements et matériels de travail, d'autre part, au profit du personnel. Le personnel et leur famille bénéficient d'une police d'assurance maladie SAHAM à 80% de prise en charge. Il y a lieu de signaler que d'importants efforts ont été consentis par l'Office avec le soutien du Gouvernement pour la construction et la réhabilitation des infrastructures immobilières : 29 bâtiments réhabilités et 8 nouveaux locaux construits dont le nouveau siège de l'Office.

On dénombre sur la période, huit (08) assistances techniques internationales ayant contribué à la mise en place de l'Office et au renforcement de ses capacités institutionnelles et/ou opérationnelles dans divers domaines.

Ces assistances ont permis, en termes de management, d'asseoir l'Office et ses différents

outils de pilotage, de mettre en place le système informatique des impôts, de simplifier le Code général des impôts, de former les agents et d'améliorer les procédures fiscales et douanières.

Dans le cadre de la sécurisation et de la facilitation du commerce transnational et international, plusieurs actions ont été menées. La lutte contre la contrebande et la vente illicite de carburant a permis de saisir 17 675 litres en 2015 et 9 250 litres en 2016. Sur la même période, la part des marchandises admises en circuit vert (hors contrôle préalable) a évolué de 13,4% à 23,1%. Cette hausse confirme les efforts fournis en termes de célérité dans les procédures. Le délai moyen des formalités de dédouanement aux frontières est passé de 7,5 jours en 2015 à 2,8 jours en 2017, soit une diminution de 4,7 jours (Doing business, 2018). Ceci dénote des efforts fournis par l'Office pour promouvoir la facilitation du commerce international.



## **LE RETOUR DE MARCHANDISES**

**DÉCLAREZ VOS BIENS AU CORDON  
DOUANIER AVANT DE VOYAGER AFIN  
D'ÉVITER DE LES DÉDOUANER À  
NOUVEAU À VOTRE RETOUR**

**Tableau 6 : Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR**

N°	AXE	OBJECTIFS	INDICATEURS	2014	2015	2016	2017
1		<b>Mettre en place des systèmes de processus et de procédures</b>	Recettes brutes du Commissariat des impôts collectées par les banques (en milliards de FCFA)	47,8	178,6	187,0	181,7
			Recettes brutes du Commissariat des douanes et droits indirects collectées par les banques (en milliards de FCFA)	22,6	164,7	198,5	202,3
2		<b>Améliorer la gouvernance et la transparence (code d'éthique, stratégie anti-corruption...)</b>	Recettes brutes de l'Office collectées par les banques (en milliards de FCFA)	70,3	343,3	385,5	384,0
			Nombre d'investigations sur la corruption	ND	34	33	29
3	<b>La modernisation et le renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR</b>	<b>Evaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle</b>	Nombre de cas de licenciements pour cause de corruption	ND	2	4	2
			Nombre de missions d'audit qualité réalisées	0	5	5	7
4		<b>Renforcer les capacités du personnel</b>	Nombre de missions d'audit réalisées	4	3	11	6
			Nombre d'actions de formations organisées	8	72	159	129
5		<b>Offrir des services de qualité aux contribuables</b>	Nombre d'agents formés en accueil	0	0	309	0
			Nombre de bâtiments réhabilités	0	14	11	4
5		<b>Doter l'OTR d'infrastructures et d'équipements adéquats</b>	Nombre de nouveaux locaux construits	2	3	3	2
			Nombre de véhicules écorés	24 152	6 442	8 640	3 479
			Poids du circuit vert	ND	13,40%	23,10%	21,0%
			Poids du circuit bleu	ND	13,60%	8,20%	6,0%
			Poids du circuit jaune	ND	37,50%	29,10%	17,0%
			Poids du circuit rouge	ND	35,50%	39,60%	56,0%
		Délai moyen à l'importation	ND	7,5 jours	4,5 jours	4,5 jours	
		Droits éludés après les opérations d'écor (en milliards de FCFA)	ND	320,2	299,5	330,4	



## **II- PERSPECTIVES ECONOMIQUES ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'OFFICE SUR LA PERIODE 2018-2022**

**A**vec la mise en œuvre de son premier Plan stratégique (2015-2017), l'OTR a enregistré des résultats satisfaisants. Cependant, de grands défis relevant aussi bien de l'environnement interne qu'externe demeurent en vue de répondre pleinement aux attentes de toutes les parties prenantes de l'Office.



## **1. Perspectives économiques sur la période 2018-2022**

### **1.1. Au niveau régional**

Selon le FMI<sup>12</sup>, le taux de croissance en Afrique sub-saharienne serait de 2,6% en 2017 et devrait atteindre 3,4% en 2018. Cette progression s'expliquerait principalement par des facteurs ponctuels, notamment le redressement de la production pétrolière au Nigéria et l'atténuation de la sécheresse en Afrique orientale et australe, et par une amélioration relative de la conjoncture extérieure. Un tiers des pays de la région continuerait d'enregistrer des taux d'au moins 5%. Cependant, les incertitudes qui entourent actuellement la politique économique au Nigéria et en Afrique du Sud pourraient avoir un impact sur l'élan de la croissance et celle-ci ne devrait pas progresser davantage en 2019. Dans beaucoup de pays qui connaissent une expansion plus rapide, la croissance continue d'être tributaire des dépenses publiques, ce qui alourdit la dette et son service.

---

<sup>12</sup>Perspectives régionales, octobre 2017, FMI

## 1.2. Au plan national

Au niveau national, l'économie connaîtrait un taux de croissance moyen du PIB nominal entre 2018 et 2022 de 7,3%. En volume, ce taux serait de 5,7% et l'indice du déflateur du PIB serait en moyenne de 1,5% sur la période. Cette croissance économique serait essentiellement tirée par le secteur primaire qui connaîtrait une progression moyenne de la valeur ajoutée de 6,9% sur la période 2018-2022<sup>13</sup>.

La croissance économique devrait continuer à bénéficier des retombées de l'investissement public massif de la période 2012-2016.

Les réformes négociées avec le FMI dans le cadre du programme de facilité élargie de crédit permettraient notamment de consolider cette croissance. L'activité économique demeurera soutenue par le secteur de l'agriculture dont le dynamisme est imputable à l'exécution relativement réussie du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN). Les ambitions du secteur agricole devraient continuer à être porteuses grâce à la création des agropoles afin d'améliorer les chaînes de valeur par la transformation des produits agricoles locaux et la promotion de l'agrobusiness, créateur d'emplois.

Les secteurs secondaire et tertiaire enregistreraient respectivement une progression moyenne de la valeur ajoutée de 5,5% et de 7,7%. L'ouverture de la cimenterie d'Awandjelo en juillet 2017 devrait permettre au Togo non seulement de satisfaire le marché local mais aussi d'accroître les exportations du ciment vers les pays de la sous-région.

Le secteur du transport continuerait sa contribution positive à la croissance en 2017. Ce secteur bénéficierait, en effet, des gains d'efficacité consécutifs à l'investissement dans l'amélioration du réseau routier et l'expansion du Port autonome de Lomé (PAL) et de l'aéroport international GNASSINGBE Eyadéma (AIGE) permettant ainsi au Togo de devenir un hub régional et une destination privilégiée des investisseurs privés.

Au niveau de la demande, la consommation finale enregistrerait une progression moyenne de 5,1% sur la période. Elle serait tirée essentiellement par l'investissement privé qui connaîtrait également une progression moyenne de 5,1%. La

consommation finale du secteur public quant à elle, enregistrerait une valeur de 542,1 milliards de FCFA en 2022 contre 444,0 milliards de FCFA en 2018, soit une progression moyenne identique à celle du secteur privé (5,1%). La Formation brute du capital fixe connaîtrait une hausse de 6,8% en moyenne sur la période 2018-2022. Cette progression serait tirée par la FBCF privée qui enregistrerait un accroissement moyen en valeur de 9,9% contre 2,0% pour la FBCF publique.

En ce qui concerne les échanges extérieurs, les importations de biens et services enregistreraient une croissance nominale moyenne de 0,1% contre 2,2% pour les exportations de biens et services. Le déficit du compte courant extérieur devrait s'améliorer en passant de 9,7 % en 2016 à 6,8 % en 2019<sup>14</sup>.

L'accélération des transferts de propriétés permettrait d'améliorer l'environnement des affaires en encourageant l'investissement privé dont le taux de croissance annuel devrait être supérieur à 10 % entre 2017 et 2019.<sup>15</sup>

Sur le plan social, le Gouvernement entend poursuivre les efforts d'amélioration des infrastructures et des conditions de travail du personnel des secteurs de la santé et de l'éducation. Les filets sociaux bénéficieraient d'un renforcement en vue de réduire la vulnérabilité et la précarité des couches sociales les plus démunies (assurance santé pour les élèves, Fonds national de la finance inclusive, etc.).

Au-delà des fondamentaux que sont le socle social (santé, éducation, développement régional, etc.), les facteurs de la compétitivité (foncier, énergie, etc.) et la transformation du secteur public (gouvernance, performance, etc.), le Plan national de développement (PND) 2018-2022 envisage de mettre un accent sur (i) la mise en place d'un hub logistique pour le commerce international accompagnant le développement d'un centre d'affaires de premier ordre, (ii) la création des emplois à travers des pôles de transformations agricoles, manufacturiers et d'industries extractives (iii) la consolidation du développement social et le renforcement des mécanismes d'inclusion.

<sup>14</sup>Direction de l'économie, mai 2017, Togo

<sup>15</sup>Source : Perspectives économiques en Afrique (PEA) 2018, Banque Africaine de Développement



REPUBLIQUE TOGOLAISE



Plan National de Développement

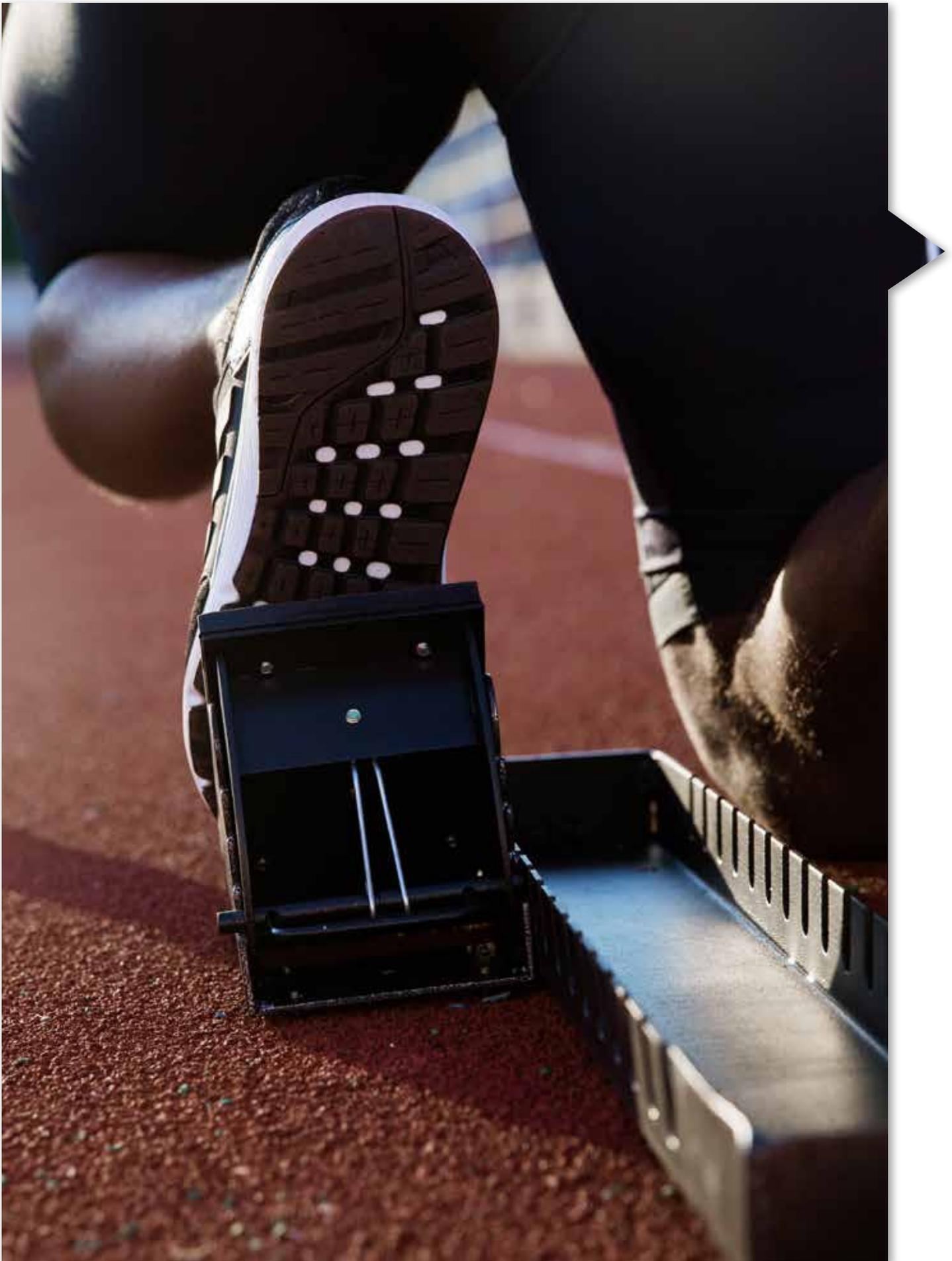
“ **Le civisme fiscal** est une composante importante pour la réussite de notre PND. Le consentement de tous les Contribuables à l'impôt participe de la démarche inclusive recherchée dans le PND, tout en ayant comme pendant naturel l'obligation de reddition de comptes à tous les niveaux. ”

Le Président de la République Togolaise. **Faure Essozimna Gnassingbé**  
lors du lancement du PND le lundi 4 mars 2019



FEDERER POUR BATIR  
[www.otr.tg](http://www.otr.tg)

## 2. Principaux défis de l'Office sur la période 2018-2022



## • **Au plan juridique et institutionnel**

Conformément à la Loi créant l'Office, le décret N°2016-017/PR du 18 février 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Office togolais des recettes a précisé l'organisation et le fonctionnement des différents commissariats. Le Conseil de surveillance et le Conseil d'administration ont été mis en place et sont opérationnels. L'Office dispose également d'un statut du personnel, d'un code de conduite et procédures disciplinaires et d'un système d'évaluation de la performance des agents, adoptés par le Conseil d'administration.

Par ailleurs, il faut noter la disponibilité de textes sur les marchés publics, d'accords et cadres de partenariat avec plusieurs institutions nationales (DOSI, CNSS, CENTIF, CCIT, Patronat, UPRAD, AGET, Ministère de la sécurité et de la protection civile, etc.), l'opérationnalisation de la Haute autorité de la prévention et de la lutte contre la corruption et les infractions assimilées (HAPLUCIA), la signature par le Gouvernement d'un programme de Facilité élargie de crédit (FEC) avec le FMI, la ratification des instruments juridiques internationaux tels l'AFE, la Convention de KYOTO révisée et le cadre des normes SAFE et l'adhésion du Togo au Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales.

Les institutions sous-régionales et internationales et les partenaires techniques et financiers (UEMOA, CEDEAO, BAD, BM, FMI, CNUCED, OMD, UE, ATAF, CREDAF, AFD, etc.) apportent leur soutien aux activités de l'Office.

Toutefois, il importe de noter les insuffisances ci-après :

- la non adoption de certains manuels de procédures et textes d'application de la loi portant création de l'OTR ;
- l'inadéquation de certaines dispositions du cadre règlementaire national et communautaire aux régimes intégrés ;
- la complexité du système fiscal ne favorisant pas sa compréhension par les Opérateurs économiques et ;
- le non-respect des dispositions communautaires par certains pays de la sous-région.

## • **Au plan informatique et technologique**

En dépit d'énormes investissements et des avancées enregistrées au cours de la période 2015-2017, l'Office continue de faire face à de nombreux défis récurrents, en l'occurrence :

- le retard dans l'acquisition d'un logiciel de gestion intégrée des opérations fiscales (E-Tax) suffisamment robuste capable de prendre en compte les e-services et les échanges automatiques d'informations avec d'autres systèmes ;
- la non effectivité des échanges automatiques d'informations à travers l'interfaçage entre les systèmes informatiques des impôts et de la douane pour les besoins d'analyse de risque et de contrôle fiscal et douanier ;
- l'instabilité du réseau internet et le coût relativement élevé de la connexion au Togo ;
- la faible pénétration des moyens modernes et sécurisés de paiement au Togo (Paiement électronique, paiement par téléphone mobile, etc.) et ;
- la cybercriminalité.

## • **Au niveau de l'amélioration de la mobilisation des recettes**

Le système fiscal togolais est caractérisé par une forte concentration fiscale qui s'explique, entre autres, par la non identification de certaines niches fiscales non négligeables. Par conséquent, la nécessité d'améliorer la mobilisation des recettes fait ressortir les défis ci-après :

- l'inexistence d'un cadastre fiscal organisé et suffisamment informatisé en vue d'accroître les recettes foncières et de renforcer les mesures de la transition fiscale ;

- la non maîtrise du fichier des Opérateurs économiques ;
- l'importance du secteur informel faiblement imposé ;
- la hausse des exonérations et des dépenses fiscales dues à l'existence de plusieurs mesures dérogatoires ;
- la persistance des fraudes fiscales et douanières, de la corruption et de la contrebande due à la porosité des frontières ;
- le détournement de trafics vers les ports voisins à cause de certains goulots d'étranglement sur la plateforme portuaire de Lomé ;
- la baisse des résultats fiscaux des entreprises due à la conjoncture économique nationale et
- les effets des crises socio-politiques.

### • **Au niveau de la communication et du civisme fiscal**

Dès son opérationnalisation, l'Office a mis en œuvre plusieurs programmes en vue d'améliorer la qualité des services aux Opérateurs économiques. En dépit de ces efforts, des besoins restent à combler :

- la faible culture fiscale qui se traduit par une aversion de la population vis-à-vis des activités de l'Office ;
- le déficit de civisme fiscal caractérisé par le non-respect des obligations déclaratives et de paiement de la plupart des petites et moyennes entreprises et par les réticences des populations dans le cadre de la lutte contre la fraude dans certaines localités et ;
- la faiblesse des mécanismes de redevabilité sur la collecte et l'utilisation des ressources publiques y compris les recettes fiscales.

### • **Au niveau des équipements et infrastructures**

Les défis à relever du point de vue équipement et infrastructures sont les suivants :

- la vétusté et l'insuffisance de matériels roulants et techniques (véhicules, ponts bascules, lecteurs de codes barres, groupes électrogènes, armement spécifique, etc.) ;
- l'absence de système de géolocalisation et de communication radio pour la surveillance géographique du territoire douanier ;
- l'inexistence d'un système électronique d'archivage de documents et ;
- la vétusté et le manque de bureaux/logements/magasins adéquats dans certaines unités opérationnelles.

### • **Au niveau de la gestion des ressources humaines**

Des efforts ont été enregistrés et des forces capitalisées en matière de gestion des ressources humaines en termes d'effectifs, d'expériences, de formations et de renforcement de capacités. Toutefois, on note :

- l'insuffisance de compétences dans certains domaines spécialisés (prix de transfert, télécommunication, banque et assurances, fiscalité internationale, fiscalité minière, technique de jaugeage des produits pétroliers, contrôle des activités en Zone franche, sécurité informatique, lutte contre la corruption, etc.) ;
- l'important besoin en formation initiale et continue aux métiers de l'Office (fiscalité, douane, administration, etc.) et ;
- l'insuffisance des effectifs de certaines catégories de personnel (fiscalistes et agents d'appui des impôts, agents de surveillance des douanes).

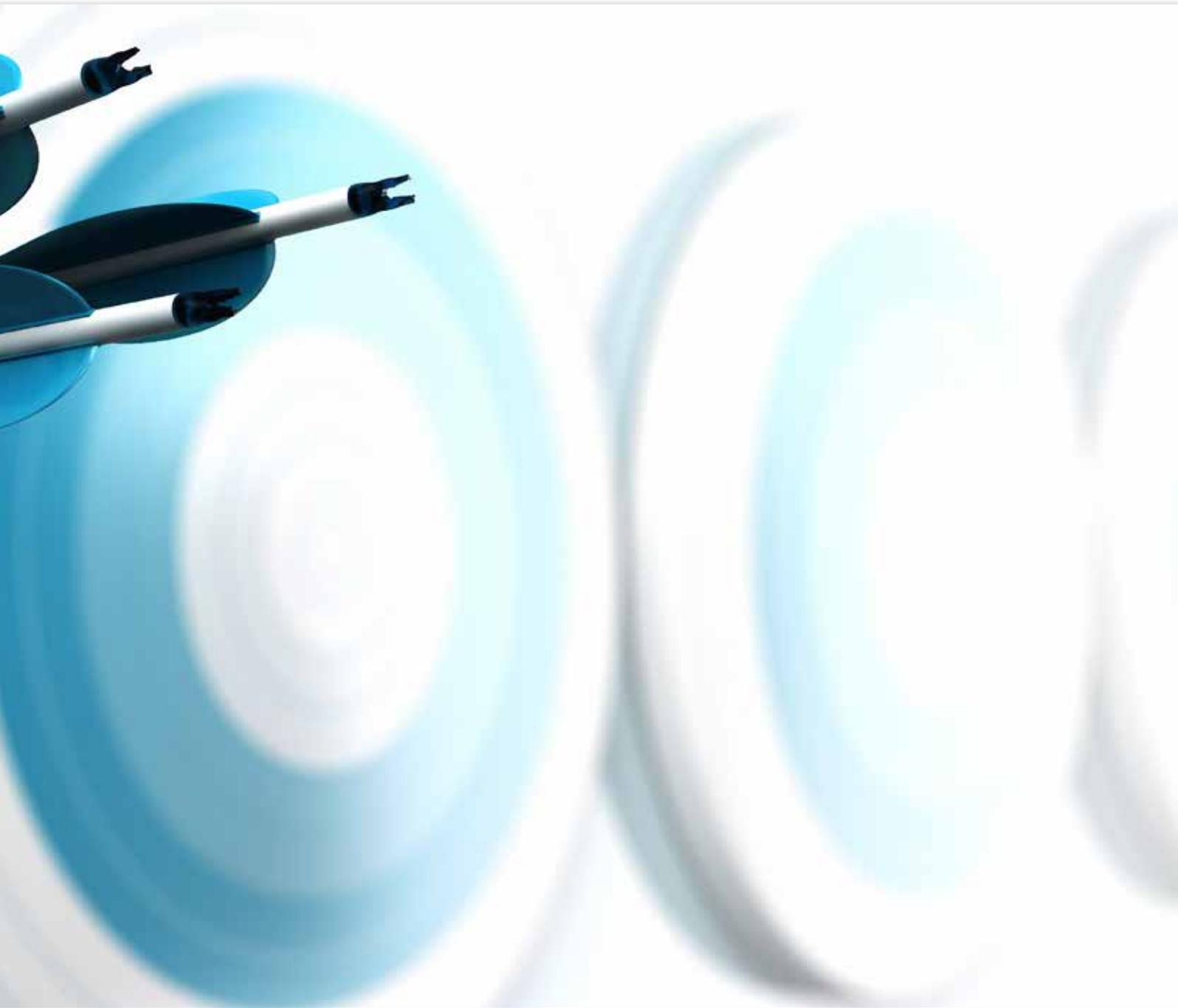
Afin de relever les défis identifiés et accompagner le programme du Gouvernement à l'horizon 2022, l'Office entend mettre l'accent sur l'amélioration de la mobilisation des ressources internes et la création d'un environnement favorable au développement du secteur privé.





## III-ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2018-2022

L'ambition de l'Office pour les cinq prochaines années est de bâtir une administration fiscale au service de l'économie. Il s'agit de créer un environnement fiscal attractif aux investissements privés créateurs de richesses et d'emplois, garantir l'équité et la justice fiscale, offrir des services de qualité pour satisfaire l'Opérateur économique. Pour ce faire, les ressources humaines seront un levier d'optimisation et de rationalisation de la collecte des ressources domestiques, tout en privilégiant la valeur économique de l'impôt à sa valeur financière afin de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie togolaise. Il importe alors de consolider et d'améliorer les acquis des réformes engagées afin d'asseoir la légitimité sociale de l'OTR et assurer l'essor d'une administration fiscale efficiente garantissant un environnement de travail paisible, rassurant et motivant.

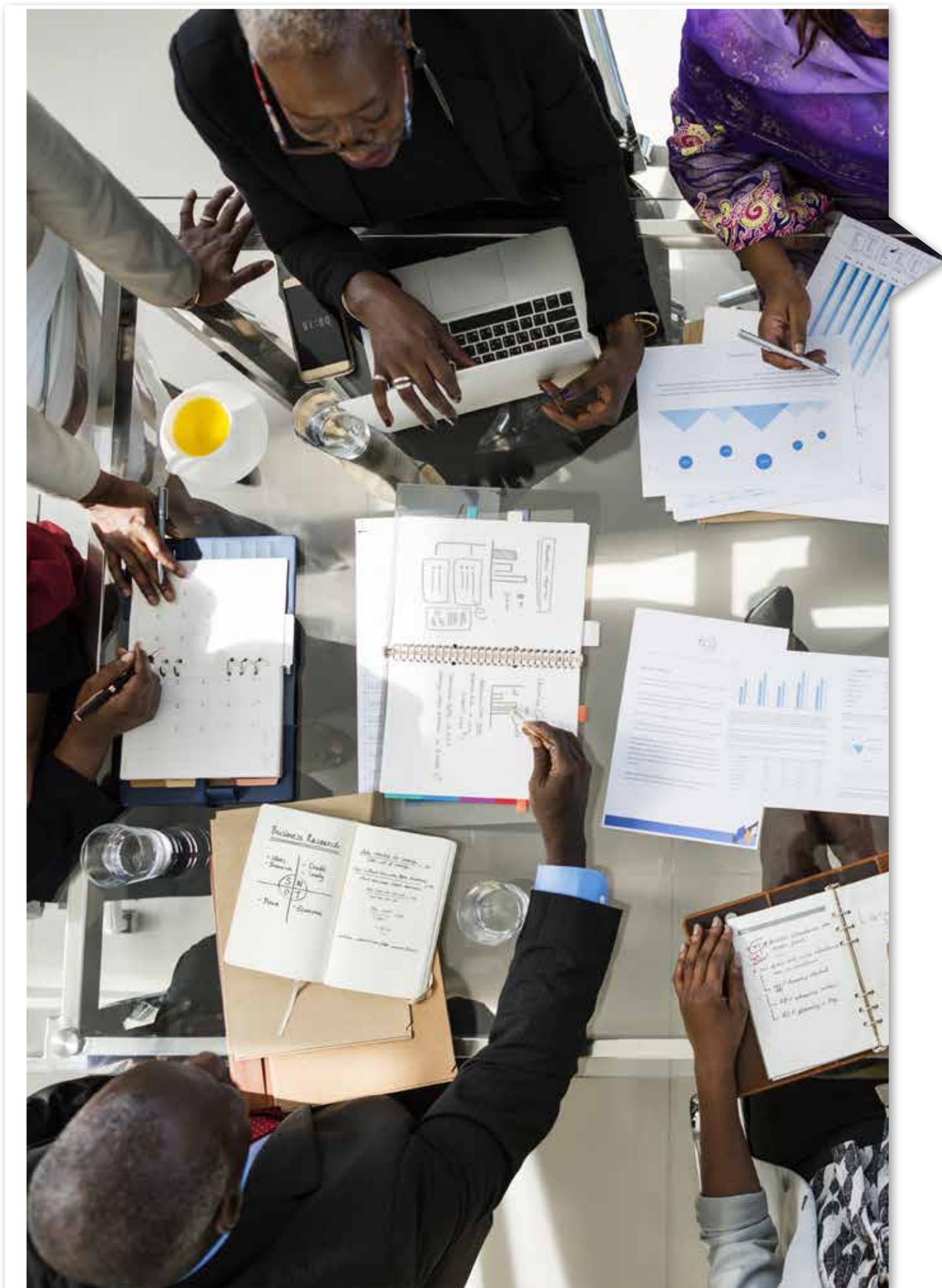


Les orientations stratégiques pour la période 2018-2022 s'articulent autour de trois (03) axes principaux :

- (i) mobilisation des recettes fiscales et douanières ;
- (ii) promotion du secteur privé et des investissements et ;
- (iii) renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

A l'horizon 2022, l'OTR ambitionne de porter la contribution des recettes fiscales et douanières aux recettes courantes du budget de l'Etat à plus de 92%, de maintenir le Taux de pression fiscale à plus de 20%, d'accroître la part des recettes liquides dans les recettes totales collectées, de réduire les délais des formalités fiscales à 95 heures (temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, droits et taxes) et douanières à 72 heures (temps nécessaire à la main levée des marchandises).

# 1. Axes stratégiques



## 1.1. Mobilisation des recettes fiscales et douanières

L'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales et douanières nécessaires au financement du PND 2018-2022 passe par les actions suivantes :

- **L'élargissement de l'assiette fiscale** : en vue d'accroître les recettes fiscales et douanières, l'OTR compte poursuivre le recensement des Opérateurs économiques et le renforcement du système de vérification et de contrôle basé sur l'analyse de risques ainsi que l'opérationnalisation des brigades mixtes de contrôles conjoints. Un accent particulier sera mis sur la réorganisation et la modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière afin d'optimiser la collecte des recettes foncières. L'Office poursuivra également les actions de lutte contre les fraudes fiscale et douanière, la corruption, l'érosion de la base imposable et le transfert des bénéficiaires tout en maîtrisant les prix de transfert et les flux financiers illicites. Il en sera de même de la maîtrise des flux commerciaux par la sécurisation du transit et l'interconnexion des systèmes douaniers du Togo et des pays limitrophes.

Par ailleurs, en vue de réussir le pari de la transition fiscale au Togo, l'Office entend poursuivre la formalisation du secteur informel par l'immatriculation des Opérateurs économiques avec l'extension à toutes les couches professionnelles et renforcer le système de partage automatique des informations avec les différentes institutions nationales (CFE, CCIT, ARMP, DCNMP, Police nationale, DGDN, DGTCP, CNSS, DGTRF, etc.).

- **L'amélioration du recouvrement et de la gestion des exonérations** : la maîtrise des non-valeurs par une meilleure gestion (y compris l'analyse des textes) des exonérations, des dépenses fiscales et des régimes suspensifs sera également une des actions phares à réaliser afin d'améliorer les ressources liquides pour le financement du développement économique du pays. L'amélioration du recouvrement sera basée sur la recherche d'un équilibre entre la situation économique de l'opérateur et sa charge fiscale afin de préserver le tissu économique national.

- **L'éducation au civisme fiscal** : le système fiscal étant déclaratif auto-liquidé, de nouvelles stratégies de communication et d'éducation seront adoptées afin d'instaurer une culture fiscale permettant d'avoir l'adhésion des Opérateurs économiques et de la population aux activités de l'Office. Il s'agit de renforcer la formation des Opérateurs économiques sur leurs obligations déclaratives et de paiement ainsi que sur les procédures fiscales et douanières. De plus, l'Office entend publier régulièrement les données sur les recettes fiscales et douanières collectées et poursuivre le plaidoyer auprès du Gouvernement et des collectivités locales pour l'amélioration des mécanismes de redevabilité sur l'utilisation des ressources publiques y compris les recettes fiscales.

Les projections de recettes sur la période se présente comme suit :

**Tableau 7 : Projection des recettes budgétaires sur la période 2018-2022**

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022
Produit intérieur brut (PIB) courant (en milliards de FCFA)	2 898,0	3 083,9	3 292,0	3 514,6	3 767,5
Recettes budgétaires (en milliards de FCFA)	660,3	656,9	701,2	748,6	802,5
Taux de pression fiscale (TPF)	22,8%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%

Source : OTR, Direction de l'économie, décembre 2017

## 1.2. Promotion du secteur privé et des investissements



A la différence du précédent Plan stratégique 2015-2017, l'Office compte, à travers cet axe stratégique, mettre l'accent sur l'accompagnement du secteur privé dans sa mission de création de richesse. Il s'agit essentiellement d'œuvrer à l'amélioration du climat des affaires, à la promotion de l'investissement, au développement de l'économie et à la poursuite du partenariat avec le secteur privé. Cet objectif cadre avec les principaux axes du PND 2018-2022 qui entend faire du Togo « un hub logistique central » et « un centre d'affaires de premier ordre » dans la sous-région. Dans cette optique, les actions prioritaires à réaliser sont les suivantes :

- **La mise en place d'un système fiscal incitatif aux investissements** : il sera question pour l'Office de poursuivre la simplification des systèmes et procédures fiscaux et douaniers, de rechercher un équilibre entre les recettes fiscales collectées et la préservation de la compétitivité des entreprises, de proposer un système de droits communs plus incitatif aux investissements et de renforcer les garanties accordées aux Opérateurs économiques par la mise en œuvre des procédures et des instances de recours administratifs (douane, impôt).
- **La mise en place d'un cadre permanent d'échange et d'un système d'appui et de conseil au secteur privé** : il importe de renforcer et d'animer les cadres d'échange avec les différents acteurs du secteur privé afin de répondre aux attentes des Opérateurs économiques en matière de simplification des procédures, de conseil et de services rendus. Ce cadre permanent passe également par l'organisation des visites pédagogiques aux Opérateurs économiques, l'internalisation des mesures de facilitation et de sécurisation du commerce international ainsi que la mise en œuvre du programme d'Opérateurs économiques agréés (OEA).

### 1.3. Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l'OTR



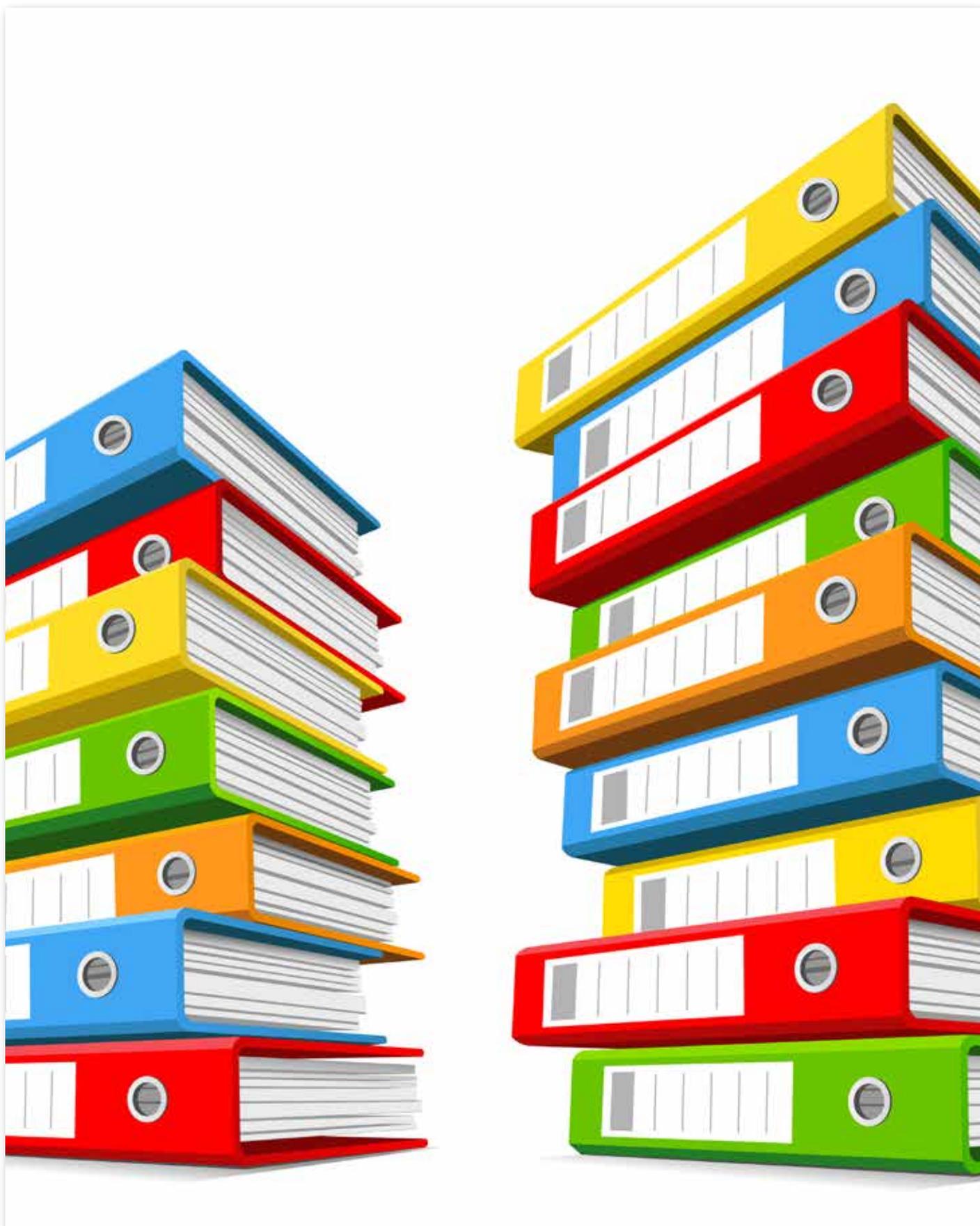
L'atteinte des objectifs fixés passe par le renforcement des capacités institutionnelles de l'Office à travers la poursuite de la modernisation des infrastructures informatiques pour renforcer l'automatisation des procédures de mobilisation des recettes fiscales et douanières, la création d'un environnement de travail attractif et motivant pour le personnel, le renforcement des actions de prévention et de lutte contre la corruption ainsi que le rapprochement des services d'appui des opérationnels régionaux par le biais de la déconcentration de l'Office. Pour ce faire, les actions phares à réaliser sont les suivantes :

- **La modernisation des infrastructures informatiques** : l'informatisation permet de gérer efficacement les procédures et de mettre en réseau les services de gestion et de contrôle afin d'accélérer l'échange d'informations, de faciliter les procédures et d'enregistrer des gains de temps dans les opérations. Pour atteindre ces objectifs, l'Office compte relever le défi de la mise en place d'un logiciel métier robuste de gestion intégrée des opérations fiscales (E-Tax) et poursuivre l'informatisation du cadastre à des fins économiques, financières et fiscales. De plus, le renforcement des mécanismes d'échanges d'informations à travers l'interfaçage des systèmes informatiques de l'Office (impôts et douanes) et l'interconnexion des systèmes informatiques de l'Office avec celui de gestion des finances publiques (SIGFiP) constituera des actions prioritaires. Il en sera de même de l'implémentation des fonctionnalités nécessaires de SYDONIA World et au besoin, de l'interconnexion avec les systèmes douaniers des pays voisins à des fins de contrôle du transit.

Par ailleurs, la dématérialisation de toutes les procédures afin de faciliter les formalités aux Opérateurs économiques et la sécurisation des systèmes et équipements informatiques feront partie des chantiers à réaliser au cours de la mise en œuvre de ce Plan stratégique.

- **L'amélioration de la gouvernance :** la bonne gouvernance apparaît comme un facteur clé de la légitimité de l'Office en matière de performance, d'efficacité et de transparence. Ainsi, un accent particulier sera mis sur l'adoption des manuels de procédures et textes d'application de la loi portant création de l'OTR et sur la déconcentration des services d'appui en les rapprochant des entités utilisatrices. Il apparaît également impérieux de rapprocher les directeurs régionaux des services déconcentrés et de corriger l'incohérence administrative liée au positionnement et à la dénomination des services régionaux.
  
- **Une gestion rationalisée des ressources humaines :** le capital humain étant la première ressource de toute organisation, sa gestion est déterminante dans l'atteinte des objectifs. Afin d'assurer une utilisation optimale des ressources humaines, il est important de mettre en relation l'intégration horizontale (planification, recrutement, formation, gestion de la performance, rémunération, discipline/sanction et reconnaissance) et l'intégration verticale (gestion des contrats de performance en lien avec les objectifs de l'organisation). Au regard du système de management au sein de l'Office, les actions prioritaires viseront la conciliation de la culture et de la compétence tout en assurant une meilleure compréhension et intégration des différences et des diversités. Il sera également question de développer de nouvelles compétences, de savoir-faire et de savoir-être par la formation initiale et/ou continue de même que le soutien au développement du potentiel humain et professionnel par un coaching individuel et d'équipe. Une autre action prioritaire sera l'amélioration du système de rémunération et/ou de récompense afin de le rendre plus incitatif et compétitif basé sur l'excellence et à la performance.
  
- **Le partenariat, comme une arme contre la fraude et la corruption :** face aux enjeux et conséquences de l'évitement fiscal, il est nécessaire d'instaurer une culture d'intégrité et de lutte contre la fraude et la corruption. Les actions de la lutte contre la corruption passeront par la mise en place d'outils modernes de prévention surtout, mais aussi d'investigation d'une part et l'implication de chaque agent de l'Office dans les stratégies de lutte contre la corruption d'autre part. Le développement d'un programme commun de lutte contre la corruption avec l'ensemble des acteurs de la chaîne ainsi que le renforcement du partenariat entre les autres acteurs aussi bien nationaux, qu'internationaux notamment la Haute autorité de prévention et de lutte contre la corruption et infractions assimilées, la Maritime anti-corruption network (MACN) - le réseau maritime de lutte contre la corruption, l'Ambassade des Etats-unis au Togo, l'African tax administration forum (ATAF), etc. seront également au cœur des préoccupations. De plus, l'Office entend privilégier le renforcement de la Gestion coordonnée des frontières et des fonctions de surveillance du territoire afin de canaliser efficacement les marchandises en contrebande vers les postes de dédouanement appropriés.

## 2. Cadre logique



Le tableau ci-dessous retrace les différentes actions à mener afin d'atteindre les objectifs relatifs aux trois axes stratégiques.

Tableau 8 : Récapitulatif des effets et impacts attendus

Libellé	Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
		Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
<b>IMPACTS</b>	Croissance économique plus forte	Taux de croissance du PIB réel	4,9% (Direction de l'économie)	6,0%	Direction de l'économie/ INSEED	Conjoncture économique favorable, stabilité politique, bonne gouvernance, etc.
	Amélioration de la mobilisation des recettes courantes	Taux de contribution au budget national (recettes courantes)	91,8% (2016)	94,0%	Direction de l'économie	
	<u>Effet 1</u> : La mobilisation des recettes fiscales et douanière est améliorée	Recettes fiscales (% du PIB)	20,4%	21,3%	Rapport économique et social/ Rapport de performance de l'OTR	Conjoncture économique favorable, stabilité politique, bonne gouvernance, etc.
	<u>Effet 2</u> : L'environnement des affaires est amélioré	Recettes fiscales liquides (en % des recettes fiscales budgétaires)	80,1%	85%	Rapport de performance de l'OTR	
<b>EFFETS</b>		Temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, taxes et droits	216h (Rapport DB 2018)	94,5h	Rapports du "Doing Business"	
		Taux de satisfaction globale des Opérateurs économiques par rapport à la réactivité de l'administration fiscale à leur requête	43,8% pour ceux de la DGE	80%	Rapport de performance de l'OTR	Disponibilité d'une connexion internet de qualité au niveau national
		Taux d'utilisation de l'E-déclarations	Taux d'utilisation de l'E-déclaration : 89,2% pour la Déclaration annuelle de salaire (DGE)	95% au moins des contribuables de la DGE et de la DME utilisent le service	Rapport de performance de l'OTR	Disponibilité d'une connexion internet de qualité au niveau national
		Part des recettes collectées via un paiement électronique	0	50%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	<u>Effet 4</u> : La gouvernance est améliorée	Nombre de certifications ISO obtenues	0	01	Rapport d'audit de l'OTR	Engagement du Comité de direction

Source : OTR

**Tableau 9 : Axe 1 - Mobilisation des recettes fiscales et douanières**

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
<u>Effet 1</u> : La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Recettes fiscales (% du PIB)	20,4%	21,3%	Rapport économique et social 2016	
Résultat 1 : L'assiette fiscale est améliorée	Recettes fiscales liquides (en % des recettes fiscales)	80,1%	85%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.1. Renforcer le suivi des obligations fiscales	Taux de croissance des contribuables actifs	5,0%	30%	Rapport annuel de performance de l'OTR	Système informatique performant
Action 1.2. Réaliser le recensement général des Opérateurs économiques	Taux de régularité	96,3 à la DGE 96,2 % à la DME (fin août 2017)	98%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.3. Mettre en place le cadastre fiscal	Contribution des petites et micro entreprises aux recettes fiscales intérieures	5,8% des recettes du CI (2016)	8%	Rapport annuel de performance de l'OTR	Situation sociopolitique.
Action 1.4. Automatiser le système de vérification fiscale/douanière basé sur l'analyse de risques et de sélectivité des contrôles douaniers	Cadastre fiscal mis en place	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	Appui du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers
Action 1.5. Instaurer un système de traçage et de marquage des produits fortement taxés (alcool, tabac, ciment..) et des produits pétroliers	Système automatisé de vérification fiscale basé sur l'analyse de risques disponible	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.6. Renforcer le système de contrôle fiscal et douanier	Système de traçage et de marquage des produits fortement taxés (alcool, tabac, ciment..) et des produits pétroliers mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Système informatisé de collecte et de traitement des données mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Nombre de scanners acquis et opérationnels	01	06	Rapport annuel de performance de l'OTR	

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
Action 1.7. Renforcer la gestion du contentieux douanier et fiscal	Taux d'apurement des contentieux fiscaux	80,2%	95%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Taux d'apurement des contentieux douaniers	70%	80%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.8. Renforcer la lutte contre le trafic illicite de stupéfiants	Nombre d'agents formés à la lutte contre la fraude	130	700	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.9. Renforcer la lutte contre la contrebande et le piratage	Système de géolocalisation acquis et disponible	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Résultat 2 : La gestion des exonérations est améliorée	Taux de conformité des exonérations accordées	90%	97%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.1. Améliorer le contrôle de la destination finale des marchandises exonérées	Taux de contrôle de la destination finale des marchandises exonérées	30%	50%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.2. Elaborer et exécuter la politique de lutte contre la fraude douanière	Politique de lutte contre la fraude élaborée et mise en œuvre	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.3. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à abandonner progressivement le recours aux sociétés d'inspection	Nombre de fonctions douanières externalisées reprises	03	01	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.4. Opérationnaliser les Postes de contrôles juxtaposés (PCJ)	Nombre de Postes de contrôles juxtaposés (PCJ) opérationnels	0	02	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.5. Formaliser les protocoles d'échanges de renseignements avec les structures partenaires	Nombre de protocoles d'échanges de renseignements avec les structures partenaires formalisés	0	03	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.6. Renforcer les équipes cynophiles et élaborer une instruction cadre pour son fonctionnement	Instruction cadre pour fonctionnement des équipes cynophiles élaborée et disponible	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.7. Créer une section opérationnelle sur la cybercriminalité	Section sur la cybercriminalité créée et opérationnelle	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.8. Simplifier les procédures de dédouanement et de traitement des déclarations	Nombre de procédures de dédouanement et de traitement des déclarations simplifiées	02	10	Rapport annuel de performance de l'OTR	

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
Action 2.9. Utiliser les technologies mobiles dans le système douanier	Toutes les procédures nécessitant une technologie mobile en sont pourvues	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.10. Intégrer la signature électronique dans le système déclaratif	Signature électronique intégrée dans le système déclaratif et opérationnelle	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.11. Améliorer la gestion des Restes à recouvrer (RAR)	Système informatisé de gestion des restes à recouvrer mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	Disponibilité d'un système de gestion informatique
Action 2.12. Etendre le contrôle a posteriori aux divisions régionales	Taux de recouvrement des RAR	56% (Octobre 2017)	70%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 2.13. Spécialiser les vérificateurs suivant les secteurs d'activités	Contrôle a posteriori étendu aux divisions régionales	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Résultat 3 : L'éducation au civisme fiscal est renforcée	Nombre de brigades spécialisées mis en place	0	6 (Banque, Assurance, télécommunication, Industrie minières, BTP, prix de transfert)	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 3.1. Identifier à travers une étude les déterminants sociologiques du civisme fiscal	Taux de défaillance déclarative à l'échéance	11,8% (DGE et DME)	5% au CI	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 3.2. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace de promotion du civisme fiscal prenant en compte les freins et les leviers identifiés	Rapport de l'étude élaboré et disponible	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 3.3. Mettre en place un mécanisme de traitement différencié des entreprises en Zone franche	Stratégie élaborée et mise en œuvre	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Mécanisme de traitement différencié des entreprises en Zone franche mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
Résultat 4 : La communication externe est renforcée	Nombre d'émissions et de séances d'information et sensibilisation organisées	46	200	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 4.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication	Nombre d'Opérateurs économiques touchés	1 750	10 000	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 4.2. Mettre en place et gérer un baromètre de la satisfaction des contribuables	Stratégie de communication externe élaborée et mise en œuvre	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Baromètre mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	

**Tableau 10 : Axe 2 - Promotion du secteur privé et des investissements**

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
<u>Effet 2</u> : l'environnement des affaires est amélioré	Temps nécessaire pour préparer, déclarer et payer les impôts, taxes et droits	216h (Rapport DB 2018)	94,5h	Rapports du "Doing Business"	
<u>Résultat 1</u> : les échanges commerciaux sont facilités et sécurisés	Délais d'importation : Conformité aux frontières (heures)	168h (Doing business, 2018)	72h	Rapports du "Doing Business"	
Action 1.1. Renforcer les mesures de facilitation et de sécurisation du commerce international	Délais d'importation : Conformité aux frontières (heures)	168h (Doing business, 2018)	72h	Rapports du Doing business	
Action 1.2. Renforcer l'opérationnalisation du Cadre de partenariats privilégiés (CPP)	Nombre d'entreprises jouissant du CPP	05	25	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.3. Protéger les entreprises nationales de la concurrence déloyale	Nombre de nouveaux cadres de partenariat pour protéger les entreprises nationales de la concurrence déloyale créés	0	03	Rapport annuel de performance de l'OTR	
<u>Résultat 2</u> : Le système fiscal incitatif est mis en place	Système fiscal incitatif mis en place (code des impôts et des douanes, livre des procédures fiscales)	Non	Oui	Code des impôts/douanes	
Action 2.1. Mettre en place un système de droit commun plus incitatif aux investissements	Nombre de nouvelles dispositions incitatives introduites dans les textes fiscaux et faisant la promotion de l'investissement privé	02 (LF 2017)	20	Code des Impôts/ Loi des finances	
Action 2.2. Mettre en œuvre les procédures et les instances de recours administratifs au niveau de la douane et des impôts	Instances de recours administratives opérationnelles à la douane et aux impôts	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Textes sur les recours disponibles et publiés	Non	Oui		
<u>Résultat 3</u> : Un cadre permanent d'échange et un système d'appui et de conseil au secteur privé sont mis en place	Nombre de rencontres organisées avec le secteur privé	03	30	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Nombre de campagnes de visites pédagogiques formelles effectuées	02	10	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Nombre de contribuables défaillants visités	200	5000	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 3.1. Signer de nouveaux partenariats avec le secteur privé	Nombre de nouveaux cadres de partenariats signés	0	05	Rapport annuel de performance de l'OTR	

Tableau 11 : Axe 3 – Modernisation et renforcement des capacités institutionnelles de l’OTR

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
<u>Effet 3</u> : L'OTR offre des services modernes et de qualité	E-déclarations effective	Taux d'utilisation de l'E-déclaration à la DGE: 89,2%	95% au moins des contribuables de la DGE et de la DME utilisent le service	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Part des recettes collectées via un paiement électronique	0	10%	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Nombre de nouvelles procédures automatisées	05	20	Rapport annuel de performance de l'OTR	
<u>Résultat 1</u> : Les infrastructures informatiques sont modernisées pour une automatisation	Logiciel métier E-Tax mis en place et fonctionnel	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.1. Mettre en place un nouveau logiciel métier de gestion intégrée des opérations fiscales	Systèmes informatiques de l'OTR s'échangeant automatiquement les informations	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.2. Interfacier les systèmes informatiques de l'OTR	Nombre d'interfaces avec les structures partenaires implémentées	01	05	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.3. Interconnecter les systèmes informatiques de l'OTR avec ceux d'autres structures partenaires	Nombre de nouveaux postes de douane et de centres d'impôt informatisés	42	62	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.4. Poursuivre l'informatisation des postes et bureaux de douane et centres d'impôt	Nombre de systèmes informatiques des pays voisins interconnectés avec le nôtre	0	02	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.5. Interconnecter les systèmes informatiques avec les pays voisins	Nombre de procédures dématérialisées ou automatisées	05	20	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.6. Dématérialiser les procédures					

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES				Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022			
Action 1.7. Mettre en place un système de paiement en ligne (e-paiement)	Système de paiement en ligne mis en place	Non	Oui		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.8. Réduire la dépendance des services vis-à-vis des baux	Taux de dépendance des baux	25% (2016)	15%		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.9. Poursuivre la modernisation du patrimoine immobilier de l'Office	Taux des bâtiments réhabilités	20% (2016)	70%		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.10. Améliorer le parc automobile	Taux de renouvellement du parc automobile	N/A	80% de l'existant en 2017		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.11. Renouveler le parc informatique de l'Office	Taux de renouvellement du parc informatique	N/A	80% de l'existant en 2017		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Effet 4 : La gouvernance est améliorée	Certification ISO obtenue	Non	Oui		Rapport annuel de performance de l'OTR	
Résultat 1 : Les textes d'application et les manuels de procédures de l'OTR sont adoptés	Tous les textes d'application de la loi créant l'OTR sont adoptés	Non	Oui		Rapport de performance annuel de l'OTR	
	Nombre de manuels de procédures approuvés	03	15			
Action 1.1. Renforcer la prévention de la corruption	Part du personnel sensibilisé sur la prévention de la corruption	ND	100%		Rapport de performance annuel de l'OTR	
Action 1.2. Opérationnaliser l'Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR (IFFD-OTR)	Institut de formation professionnelle opérationnel	Non	Oui		Rapport de performance annuel de l'OTR	
Action 1.3. Renforcer les capacités du personnel	Nombre d'agents ayant bénéficié d'une formation diplômante	27	250		Rapport de performance annuel de l'OTR	

Logique d'intervention/Chaîne des résultats	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES			Moyens de vérification	Hypothèses critiques
	Indicateurs	Situation de référence 2017	Cible 2022		
Action 1.4. Mettre en place un système interne de récompense du personnel	Nombre d'agents récompensés chaque année par l'Office	0	20	Rapport de performance annuel de l'OTR	
Action 1.5. Mettre en place les outils de modernisation des RH	Outils de modernisation des RH élaborés et mis en place (catalogue des métiers, référentiel des compétences, plan de carrière, GPEEC, etc.)	Non	Oui	Rapport de performance annuel de l'OTR	
Action 1.6. Mettre en place un baromètre pour mesurer la satisfaction du personnel	Baromètre pour mesurer la satisfaction du personnel mis en place et opérationnel	Non	Oui	Rapport de performance annuel de l'OTR	
Action 1.7. Mettre en place un cadre de concertation pour une Gestion coordonnée des frontières	Instruction sur les missions et le dispositif général d'organisation du service de la surveillance douanière mis en place	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
Action 1.8. Créer un cadre formel de lutte contre la corruption avec les autres acteurs nationaux et internationaux	Manuel de consignes de travail de la surveillance douanière élaboré et disponible	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	
	Cadre formel de lutte contre la corruption créé	Non	Oui	Rapport annuel de performance de l'OTR	

Source : OTR

### 3. Cadre budgétaire



Le cadre budgétaire du Plan stratégique retrace les projections de ressources et de dépenses de l'Office sur la période 2018-2022. A l'horizon 2022, le coût du financement de ce plan s'évalue à 165,8 milliards de FCFA soit une moyenne annuelle de 33,2 milliards de FCFA.

Les dépenses sont constituées essentiellement des dépenses du personnel, de fonctionnement et

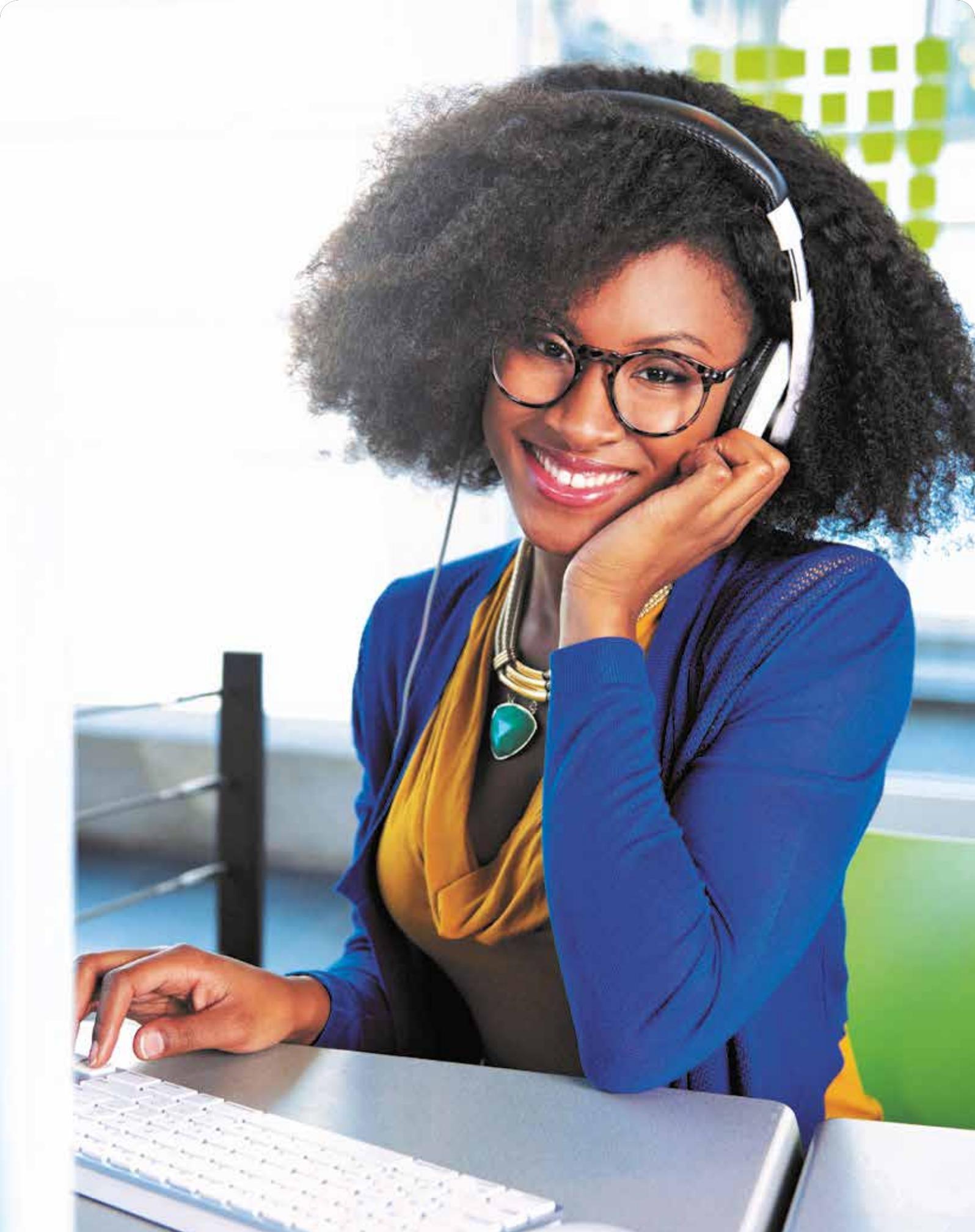
d'investissement. L'estimation du coût de la stratégie tient compte des grandes réformes annoncées dans le Plan stratégique notamment l'informatisation, la dématérialisation des procédures, l'amélioration des services aux Opérateurs économiques, la promotion du civisme fiscal, le renouvellement du parc automobile, la construction de nouveaux bâtiments avec pour ambition de réduire le degré de dépendance vis-à-vis des baux, la modernisation du cadastre ainsi que le recrutement et le renforcement des capacités du personnel.

Pour financer ce Plan stratégique, l'Office compte sur la subvention de l'Etat et l'appui des partenaires techniques et financiers. Cette subvention est estimée annuellement à 3% des recettes budgétaires fixées à l'OTR.

**Tableau 12 : Récapitulatif des ressources et dépenses sur la période 2018-2022 (en milliers de francs CFA)**

<b>N°</b>	<b>Rubriques</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>1</b>	<b>Ressources</b>	<b>29 987 545</b>	<b>31 709 315</b>	<b>31 934 259</b>	<b>33 026 636</b>	<b>34 453 363</b>
1.1	Subvention de l'Etat	17 000 000	19 613 652	20 937 422	22 352 657	24 074 410
1.2	Autres subventions	670 898	687 000	451 475	287 000	287 000
1.3	Recettes propres	7 144 802	7 500 000	8 000 000	8 500 000	9 000 000
1.4	Ressources externes	5 171 845	3 908 663	2 545 362	1 886 979	1 091 953
<b>2</b>	<b>Dépenses</b>	<b>29 987 545</b>	<b>31 709 315</b>	<b>31 934 259</b>	<b>33 026 636</b>	<b>34 453 363</b>
2.1	Remboursement des emprunts et paiement des arriérés exercices antérieurs	1 576 327	-	-	-	-
2.2	Dépenses de personnel	13 384 540	13 924 276	14 481 248	15 060 497	15 662 917
2.3	Autres dépenses de fonctionnement	8 347 037	7 961 464	8 200 308	8 446 317	8 699 707
2.4	Equipements et investissements	6 679 641	9 823 575	9 252 703	9 519 822	10 090 739

Source : OTR



8201

RENSEIGNEMENTS - INFORMATIONS - CONSEILS

*L'OTR à votre ÉCOUTE*



## IV- MISE EN ŒUVRE ET SUIVI – EVALUATION

**C**ompte 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.

### 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 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 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'élabo-

ration 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.

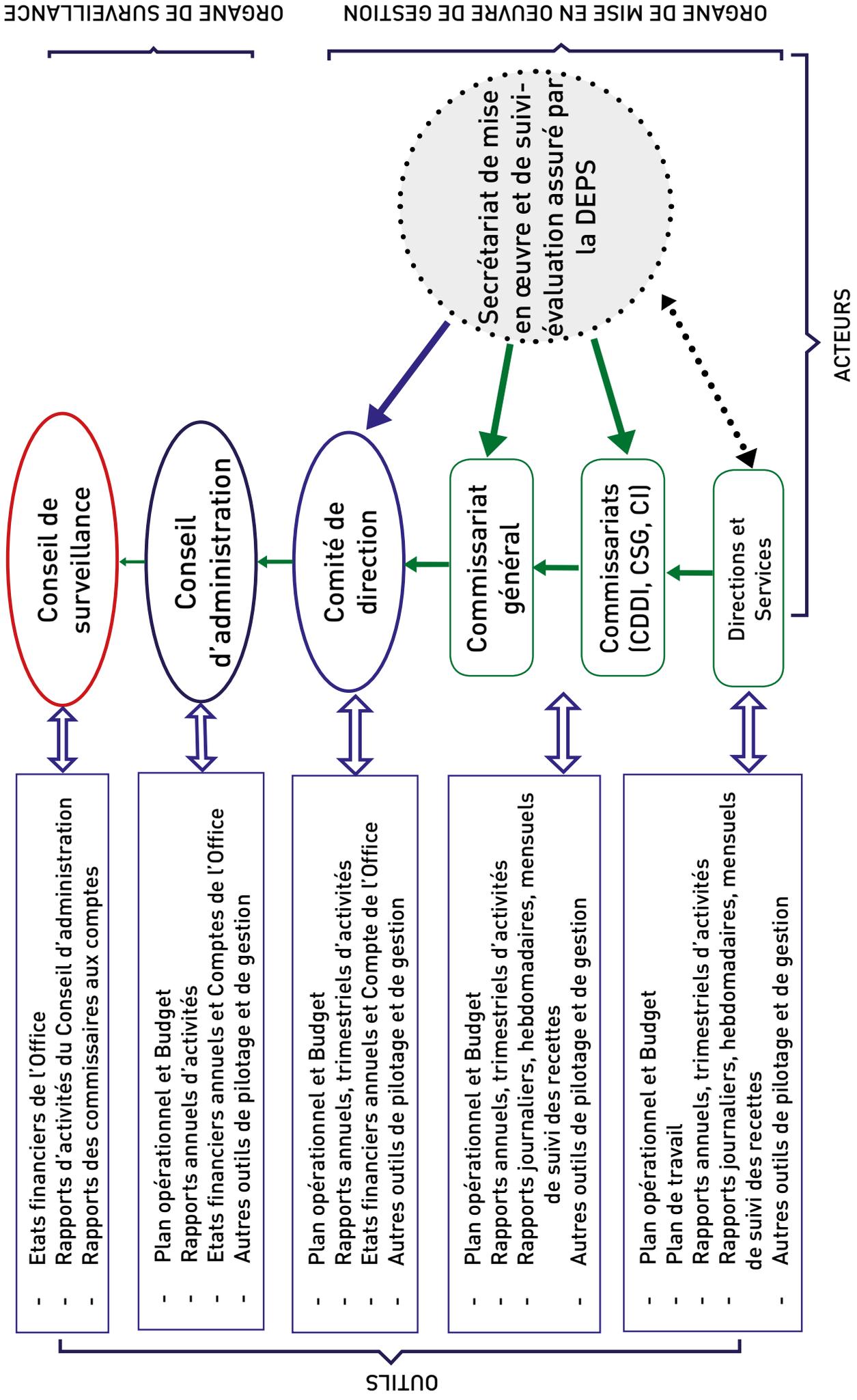
**(ii) Les Commissariats :** ils orientent, coordonnent et supervisent la mise en œuvre par la validation des plans opérationnels et des budgets annuels. Ils consolident et procèdent à la pré-validation des rapports élaborés par leurs directions et services techniques.

**(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.

## 2. Schéma du dispositif



# CONCLUSION

**E**u égard aux performances relativement satisfaisantes réalisées au cours de sa première phase d'opérationnalisation, l'Office compte poursuivre la dynamique enclenchée en privilégiant la Gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2022.

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 du civisme fiscal et du consentement volontaire à l'impôt ainsi que la facilitation des échanges. Un accent particulier sera mis sur la simplification des systèmes fiscal et douanier, la dématérialisation des procédures et la promotion des e-services.

Concernant les ressources humaines, l'Office poursuivra les actions permanentes de renforcement des capacités du personnel à travers des formations continues et surtout sur les nouvelles thématiques relatives aux domaines fiscal et douanier.

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 2018-2022.

# Optez pour la déclaration en ligne



# www.otr.tg



41 Rue des impôts  
02 B.P : 20823 Lomé - TOGO  
Tél. : +228 22 53 14 00  
Email : [otr@otr.tg](mailto:otr@otr.tg)