



Rapport final

ETUDE ET MISE EN PLACE DE L'OUTIL DYNAMIQUE DE GESTION DE LA SATISFACTION DES CONTRIBUABLES



Avril 2025

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	4
SIGLES ET ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES	8
RESUME EXECUTIF	9
1. Contexte et justification de l'étude	9
2. Objectifs de l'étude	9
3. Méthodologie de l'étude	9
4. Résultats	10
5. Recommandations	12
INTRODUCTION GENERALE	14
Chapitre 1 : Aperçu sur le système fiscal togolais	16
1.1. Historique du système fiscal togolais	16
1.2. Architecture du système fiscal togolais	17
1.2.1. Principaux impôts et taxes au Togo	17
1.2.2. Structure des recettes fiscales au Togo	26
1.3. Structure des contribuables du système fiscal togolais	28
1.4. Réformes de politiques fiscales et d'administration	29
Chapitre 2 : Définition des indicateurs pertinents et d'un indice permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables	35
2.1. Revue sur les indicateurs de mesure de la satisfaction	35
2.2. Choix et justification des indicateurs retenus	37
Chapitre 3 : Analyse des données collectées auprès des différentes catégories de contribuables	39
3.1. Méthodologie de l'étude	39
3.2. Préparation de la mission terrain	40
3.2.1. Enquêtes qualitatives et analyse fonctionnelle	40
3.2.2. Enquêtes individuelles	42
3.2.3 Recrutement, formation et déploiement du personnel d'enquêtes	51
3.3. Structure des contribuables interrogés	54
3.4. Diagnostic sur le niveau de satisfaction des contribuables	54
3.4.1. Les entreprises	54
3.4.2. Les particuliers	60
3.4.3. Les commissionnaires en douane	69
3.4.4. Les experts comptables	71
3.4.5. Les intermédiaires du cadastre	72
3.4.6 Les voyageurs	75

3.4.7. Niveau de satisfaction globale	78
3.3.8. Difficultés relevées par les acteurs interrogés	78
3.3.9. Points d'amélioration.....	79
3.4. Propositions de mesures d'amélioration de la satisfaction des contribuables.....	80
Chapitre 4 : Stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé visant à améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR	81
4.1. Analyse conjointe de l'importance et de la satisfaction	81
4.1.1. Diagnostic de la satisfaction des contribuables	81
4.1.2. Classement des éléments à considérer dans le plan d'intervention	88
4.2. Contexte et justification du plan d'actions	90
4.3. Objectifs du plan d'actions	90
4.4. Les axes stratégiques et Matrice du plan d'action budgétisé	90
4.5. Cadre de suivi-évaluation du plan d'actions.....	93
4.6. Cadre de mise en œuvre et suivi-évaluation du plan d'actions.....	93
4.6.1. Cadre de mise en œuvre	93
4.6.2 Suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan d'action.....	94
4.7. Financement du plan d'actions.....	94
Documents consultés	96
Institutions rencontrées pour la collecte de données.....	97
ANNEXES	98
Tableau A1 : Appréciation du niveau de satisfaction par les particuliers	98
Tableau A2 : Appréciation du niveau de satisfaction par les commissionnaires en douane	100
Tableau A3 : Appréciation du niveau de satisfaction par les experts comptables.....	101
Tableau A4 : Appréciation du niveau de satisfaction par les intermédiaires du cadastre.....	102
Tableau A5 : Contrôles fiscaux des entreprises	104
Tableau A6 : Redressement fiscal des entreprises.....	106
Tableau A7 : Contentieux avec l'OTR	108
Tableau A8 : Paiement sur protocole d'accord	109
Tableau A9 : Sollicitation de remise gracieuse	110
Tableau A10 : Demande de remboursement de crédit d'impôt	112
OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	114
1. QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREPRISES	114
2. QUESTIONNAIRE POUR LES VOYAGEURS.....	124
3. QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICULIERS	126
Table des matières	157

AVANT-PROPOS

Cette étude est le résultat d'un travail collectif entre l'Office togolais des recettes, l'Association des Commissionnaires Agréés en Douane, l'Association des Grandes Entreprises du Togo, l'Association des Sociétés de la Zone Franche, l'Association Nationale des Agents Immobiliers du Togo, l'Association Togolaise de Consommateurs, l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Togo, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo, la Confédération Syndicale des Travailleurs du Togo, le Conseil National des Chargeurs du Togo, le Conseil National du Patronat du Togo, le Groupement Togolais Des Petites et Moyennes Entreprises Et Industries, l'Unité de Politique Fiscale, l'Union Nationale des Syndicats Indépendants du Togo, l'Union Nationale des Transporteurs Routiers du Togo, l'Union professionnelle des agréés en douanes, les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) notamment la BAD et la GIZ.

La mission remercie tous les différents acteurs qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude. Un sincère remerciement à tous ceux qui ont participé à la collecte de données primaires et secondaires dans le cadre de cette étude.

Les résultats de cette étude ont été présentés et validés lors d'un atelier qui s'est tenu à Lomé le 05 mars 2025 à l'hôtel Concorde. Le présent rapport final tient compte des observations formulées lors de l'atelier de validation.

La présente étude a été réalisée par le cabinet GR2C¹ avec une équipe dirigée par le Prof. KOREM Ayira² Chef de mission. Les experts associés sont : M. BOHM Kodjo, expert en Fiscalité ; M. DOGAWA Kassim, expert en Statistique ; M. ADABA Koffi Amessou, expert en Sociologie et M. DOUTI Dabilibe, expert en IT.

¹ cab.gr2c@gmail.com

² Economiste, Enseignant-chercheur à l'Université de Lomé (FASEG), Tel : +228 912 912 73
E-mail : korem_son@yahoo.fr ou koremson@gmail.com

SIGLES ET ACRONYMES

ACAD	Association des commissionnaires agréés en douane
ADV	Attestation de valeur
AEVO	Application d'évaluation des véhicules d'occasion
AGET	Association des grandes entreprises du Togo
ANAIT	Association nationale des agents immobiliers du Togo
APBEF	Association professionnelle des banques et établissements financiers du Togo
APE	Accord de partenariat économique
ASOZOF	Association des sociétés de la zone franche
ATC	Association togolaise de consommateurs
BDPIIA	Bureau des douanes de la plateforme industrielle intégrée d'Adéticopé
BESC	Bordereau électronique de suivi de cargaison
BMZ	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
BOFIC	Bureau des opérations fiscales communales
BOFIP	Bureau des opérations fiscales préfectorales
CADOM	Cellule d'analyse des données miroir
CARLD	Commission administrative de règlement des litiges
CCIT	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CCV	Cellule de contrôle de la valeur
CDDI	Commissariat des douanes et droits indirects
CEDEAO	Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest
CES	Customer effort score
CGI	Code général des impôts
CI	Commissariat des impôts
CNCT	Conseil national des chargeurs du Togo
CNP-Togo	Conseil national du patronat du Togo
CODIR	Comité de direction
COTEC	Compagnie togolaise d'évaluation et de contrôle
CSAT	Score de satisfaction client
CST	Codes de spécification tarifaire
CSTT	Confédération syndicale des travailleurs du Togo
DD	Droits de douane
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGDN	Direction générale de la documentation nationale
DGE	Direction des grandes entreprises
DGI	Direction générale des impôts
DIF	Dialogue interprofessionnel sur la fiscalité
DME	Direction de moyennes entreprises
DMR	Délai moyen de réponse
DMT	Durée moyenne de traitement
DODACP	Division des opérations douanières de l'aéroport et des colis postaux
DODLP	Direction des opérations douanières de Lomé-port
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
GE	Grandes entreprises
GFG	Bonne gouvernance financière
GIZ	Coopération technique allemande
GR2C	Cabinet global research and consulting Centre
GTPME/PMI	Groupeement togolais des petites et moyennes entreprises et industries
GUDEF	Guichet unique de dépôts des états financiers
IFDD	Institut de la francophonie pour le développement durable
IMCEC	Institutions mutualistes coopératives d'épargne et de crédit
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques

IS	Impôt sur les sociétés
LCT	Lomé container terminal
ME	Moyennes entreprises
MEF	Ministère de l'économie et des finances
NIF	Numéro d'identification fiscale
NPS	Net promoter score
OMC	Organisation mondiale du commerce
OTR	Office togolais des recettes
PAL	Port autonome de Lomé
PE	Petites entreprises
PND	Plan national de développement
PTF	Programme de transition fiscale
PTFs	Partenaires techniques et financiers
RPC	Taux de résolution au premier contact
S.A.Z.O. F	Société d'administration des zones franches
SARL	Sociétés à responsabilité limitée
SARLU	Sociétés à responsabilité limitée unipersonnelle
SERVQUAL	Perception client de la qualité de service
SLEC	Schéma de libéralisation des échanges de la CEDEAO
TAF	Taxe sur les activités financières
TEC	Tarif extérieur commun
TEL	Travail extra légal
TPE	Terminaux de paiement électronique
TPU	Taxe professionnelle unique
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	Taxe sur les véhicules à moteur
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UNATROT	Union nationale des transporteurs routiers du Togo
UNSI	Union nationale des syndicats indépendants du Togo
UPF	Unité de politique fiscale
UPRAD	Union professionnelle des agréés en douanes
UPU	Union postale universelle
USID	Unité spéciale d'intervention douanière
VIDO	Section visite à domicile

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Barème par tranches de revenu et taux	17
Tableau 2 : Barèmes d'impositions des entreprises de la zone franche	22
Tableau 3 : Activités et réformes phares réalisés en 2023	29
Tableau 4 : Réformes phares réalisées en 2022	30
Tableau 5 : Réformes phares réalisées en 2021	31
Tableau 6 : Réformes phares réalisées en 2020	32
Tableau 7 : Critères et sous-critères de la satisfaction des contribuables retenus	38
Tableau 8 : Liste des acteurs pour la consultation restreinte	41
Tableau 9 : Répartition des différents contribuables	43
Tableau 10 : Répartition des entreprises selon le régime fiscal et selon la taille de l'entreprise	44
Tableau 11 : Echantillon ajusté des différentes catégories d'entreprises	44
Tableau 12 : Répartition des entreprises formelles au TPU	46
Tableau 13 : Répartition des grandes entreprises selon les régions	47
Tableau 14 : Répartition des moyennes entreprises selon les régions	47
Tableau 15 : Répartition des petites entreprises selon les régions	48
Tableau 16 : Répartition des particuliers selon les régions	49
Tableau 17 : Répartition des intermédiaires selon les régions	50
Tableau 18 : Répartition des voyageurs selon les frontières	51
Tableau 19 : Répartition de l'échantillonnage et des enquêteurs selon les régions	53
Tableau 20 : Structure des contribuables interrogés	54
Tableau 21 : Appréciation des grandes entreprises sur les éléments des services de l'OTR	55
Tableau 22 : Appréciation des moyennes entreprises sur les éléments des services de l'OTR	57
Tableau 23 : Appréciation des petites entreprises sur les éléments des services de l'OTR	59
Tableau 24 : Pourcentage des petites entreprises qui ne sont pas du tout satisfaits	60
Tableau 25 : Pourcentage des particuliers qui ne sont pas du tout satisfaits	66
Tableau 26 : Niveau de satisfaction des particuliers par région	69
Tableau 27 : Niveau de satisfaction des intermédiaires du cadastre	73
Tableau 28 : Niveau de satisfaction des voyageurs dans les services de la douane aux frontières	76
Tableau 29 : Niveau global de satisfaction des contribuables par rapport aux services rendus par l'OTR	78
Tableau 30 : éléments de la matrice importance/satisfaction des intermédiaires du cadastre	82
Tableau 31 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des experts comptables	83
Tableau 32 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des particuliers	84
Tableau 33 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des petites entreprises	85
Tableau 34 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des moyennes entreprises	87
Tableau 35 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des grandes entreprises	88
Tableau 36 : Priorisation des éléments d'amélioration	89
Tableau 37 : Matrice du plan d'action budgétisé	91

LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES

Graphique 1 : Evolution des recettes fiscales (en milliards de FCFA)	27
Graphique 2 : Structure des recettes fiscales en 2023	27
Graphique 3 : Forme juridique des contribuables	28
Graphique 4 : Répartition géographique des contribuables	28
Graphique 5 : Répartition des contribuables selon leur activité ou inactivité	29
Graphique 6 : Appréciation moyenne des grandes entreprises sur les services de l'OTR	55
Graphique 7 : Appréciation moyenne des moyennes entreprises sur les services de l'OTR	56
Graphique 8 : Appréciation des petites entreprises sur les services de l'OTR	58
Graphique 9 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux services de l'OTR	61
Graphique 10 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport à l'accueil physique des départements de l'OTR	61
Graphique 11 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport l'environnement de travail des départements de l'OTR	62
Graphique 12 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport au comportement des agents de l'OTR	62
Graphique 13 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport à la communication, sensibilisation et formation de l'OTR	63
Graphique 14 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux prestations et procédures de l'OTR	63
Graphique 15 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux services digitaux de l'OTR	64
Graphique 16 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux réclamations	64
Graphique 17 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux prestations globales de l'OTR	65
Graphique 18 : Difficultés rencontrées par les particuliers	67
Graphique 19 : Appréciation du coût des prestations de l'OTR par les particuliers	67
Graphique 20 : Utilisation des solutions digitales de l'OTR par les particuliers	68
Graphique 21 : Difficultés rencontrées par les commissionnaires en douane	70
Graphique 22 : Niveau de satisfaction des experts comptables par rapport aux services de l'OTR	71
Graphique 23 : Eléments d'insatisfaction des experts comptables sur les services de l'OTR	72
Graphique 24 : Difficultés rencontrées par les intermédiaires du cadastre	74
Graphique 25 : Appréciation de la durée et du coût des opérations des documents du cadastre	75
Graphique 26 : Nationalité des voyageurs	76
Graphique 27 : Niveau de satisfaction des voyageurs dans les services de la douane aux frontières	77
Graphique 28 : Les raisons de la non satisfaction des voyageurs	77
Figure 1 : Difficultés rencontrées par les acteurs interrogés	79
Figure 2 : Points d'amélioration proposés par les acteurs interrogés	79

RESUME EXECUTIF

1. Contexte et justification de l'étude

Mieux comprendre les motivations qui amènent les contribuables à participer au fonctionnement du système d'imposition et à respecter les obligations qui en découlent relève de l'intérêt de tous. Tous les pays et parties prenantes peuvent bénéficier d'une compréhension meilleure, plus approfondie des motivations des contribuables ; cela peut enclencher la dynamique nécessaire pour rendre le système fiscal plus efficace et réactif. Dans cette optique, l'un des axes du plan stratégique 2023-2025 de l'Office togolais des recettes (OTR) met l'accent sur le renforcement de la relation avec le contribuable à travers l'amélioration de la qualité des services aux contribuables afin de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt. En outre, l'OTR est engagé dans la démarche qualité à travers l'implémentation d'un système de management de la qualité en vue de la certification ISO 9001 : 2015.

Mettre l'accent sur la création et l'évaluation des éléments constitutifs de l'efficacité des administrations fiscales permet une meilleure connaissance des facteurs qui influent sur la perception du système fiscal par les contribuables et sur leur consentement à l'impôt et constitue un point de départ pour améliorer la mobilisation des ressources internes. Les administrations fiscales ont un grand intérêt aujourd'hui à fonctionner comme des entreprises à la recherche de nouveaux clients et fidélisant les anciens clients. La facilitation des procédures fiscales et la réduction des coûts de transaction au contribuable sont les soucis fondamentaux qui sont à la base des actions relatives à la qualité des services rendus aux contribuables.

Dans ce cadre, l'OTR se propose de réaliser l'étude et le développement d'un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus avec l'appui technique et financier de la Coopération Allemande à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG) de la GIZ. En effet, le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG) mandaté par le Ministère fédéral allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la Coopération technique allemande (GIZ) vise l'amélioration globale de la gestion des finances publiques en coordination avec les institutions publiques, la société civile et les partenaires au développement du Togo.

La mission se justifie ainsi par la nécessité de comprendre les besoins, les attentes des contribuables togolais, d'identifier leur niveau de satisfaction vis-à-vis de l'OTR, d'identifier les facteurs qui influencent négativement leur civisme fiscal et proposer des améliorations.

2. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de la présente mission est la réalisation de l'étude et la mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables en ce qui concerne les services rendus par l'OTR. Au terme de cette étude, il est attendu que des indicateurs pertinents et un outil permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables soient élaborés. Spécifiquement, il s'agit de : (i) définir les indicateurs pertinents et la méthodologie de construction d'un indice de mesure périodique de satisfaction des contribuables par rapport aux services rendus par l'OTR ; (ii) collecter et analyser les données auprès des différentes catégories de contribuables sur toute l'étendue du territoire national ; (iii) élaborer un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR et (iv) élaborer une stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé permettant d'améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR.

3. Méthodologie de l'étude

Pour la mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables relativement aux services rendus par l'OTR, deux approches méthodologiques ont été mobilisées. Une première

méthode a permis d'évaluer le niveau de satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR et la seconde méthode qui a orienté l'élaboration d'un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables.

Pour réaliser l'étude de mesure de la satisfaction des contribuables, la méthodologie utilisée est mixte (quantitative et qualitative), y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats en faisant appel, aux parties prenantes à tous les niveaux, notamment au cours des étapes de conception, de collecte des données et de l'élaboration du rapport. La méthodologie de la mission est réalisée en trois (03) principales étapes que sont : (i) la préparation et organisation de la mission ; (ii) la collecte de données et (iii) le traitement et analyse des données. Chacune de ces étapes est exécutée à travers une série d'activités.

Pour l'étape 1 (préparation et organisation de la mission), deux activités ont été menées notamment : la revue documentaire, la finalisation de la méthodologie et l'élaboration des outils de collecte ; l'atelier de cadrage méthodologique.

Pour l'étape 2 (collecte de données), la démarche de collecte des données a été participative et a impliqué tous les acteurs qui interviennent dans la définition des politiques fiscales (OTR, UPF, MEF) et les contribuables. Les données collectées dans le cadre de cette étude sont de deux types : secondaires et primaires. Les données secondaires sont la composition des contribuables de l'OTR, leur répartition géographique etc. Les données primaires concernent le niveau de satisfaction des contribuables des différents services rendus par l'OTR, les actions à mener par l'OTR pour améliorer le niveau de satisfaction des contribuables, la nature et la forme de l'outil dynamique ainsi que les attentes des contribuables sur cet outil. Deux types de données ont été collectées : les données quantitatives concernant six cibles dont les entreprises formelles (620), les particuliers (158), les commissionnaires en douane (116), les experts comptables (64), les intermédiaires du cadastre (128) et les voyageurs (312) avec un taux de réalisation moyen de 105,8%.

Pour l'étape 3 (traitement et analyse des données), les tableaux et les graphiques ont permis d'illustrer les résultats issus des données collectées pour une meilleure analyse.

4. Résultats

Des analyses, on peut tirer plusieurs enseignements :

En 2024, le niveau global de satisfaction des contribuables de l'OTR s'établit à 80,6 %, contre 64,9 % en 2020, soit une progression significative de 15,7 points. Cette amélioration globale est principalement portée par une hausse de 34,7 points du taux de satisfaction des moyennes entreprises, suivie d'une augmentation de 25,3 points chez les voyageurs et de 22,1 points pour les grandes entreprises. En revanche, une baisse de 5,3 points est observée chez les petites entreprises, ce qui appelle une attention particulière en vue d'actions correctives ciblées.

En 2024, plus de neuf grandes entreprises sur dix (92,0 %) se déclarent globalement satisfaites des services de l'Office, contre 69,9 % en 2020, soit une progression notable de 22,1 points. Cette amélioration significative s'explique notamment par le niveau élevé de satisfaction à l'égard de plusieurs services : 100 % des grandes entreprises sont satisfaites des services du cadastre ; 90,8 % expriment leur satisfaction à l'égard des services de la douane ; 89,0 % sont satisfaites des services des impôts. Enfin, 88,0 % apprécient les services de la communication, des marchés publics et de l'informatique.

En 2024, 93,8 % des moyennes entreprises se déclarent globalement satisfaites des services rendus par l'OTR. À l'instar des grandes entreprises, toutes les moyennes entreprises interrogées se disent satisfaites des services du cadastre. En outre, 93,8 % d'entre elles expriment leur satisfaction vis-à-vis des services de la communication, des marchés publics et de l'informatique, tandis que 93,3 % se déclarent satisfaites des services de la douane. Concernant les services des impôts, 88,3 % des moyennes entreprises se disent satisfaites en 2024, contre 57,1 % en 2020, soit une hausse notable de 31,2 points.

De leur côté, 73,5 % des petites entreprises se déclarent globalement satisfaites des services de l'Office. Elles sont 79,0 % à apprécier les services de la communication, des marchés publics et de l'informatique, suivies par les services du cadastre (74,7 %) ; les services des impôts (70,7 %) ; les services de la douane (69,6 %).

Quant aux particuliers, un peu plus de huit sur dix (80,2 %) affirment être satisfaits des prestations de l'OTR. Leur niveau de satisfaction est particulièrement élevé concernant les services de la communication, des marchés publics et de l'informatique (87,5 %) ; les services du cadastre (83,3 %) ; les services de la douane (71,4 %) et les services des impôts (58,2 %).

Il ressort également que 81,3 % des commissionnaires en douane ; 77,0 % des voyageurs ; 73,6 % des intermédiaires du cadastre ; 65,9 % des experts-comptables se déclarent globalement satisfaits des services fournis par l'OTR.

Selon la littérature, il est essentiel d'accorder une attention particulière aux usagers pas du tout satisfaits, surtout lorsque leur proportion atteint ou dépasse 5 %. Ce seuil est considéré comme critique, car ces contribuables peuvent avoir un impact d'influence disproportionné par rapport à leur poids numérique. En effet, une personne insatisfaite a tendance à exprimer plus fortement son mécontentement qu'une personne satisfaite, influençant ainsi négativement un plus grand nombre d'autres usagers.

Les résultats révèlent que les principaux motifs d'insatisfaction des contribuables sont les suivants :

Le trop long temps d'attente pour le traitement des dossiers, relevé par 80,0 % des intermédiaires du cadastre ; 79,7 % des experts-comptables ; 74,3 % des voyageurs ; 66,7 % des grandes entreprises ; 63,0 % des particuliers ; 56,0 % des commissionnaires en douane ; 53,0 % des moyennes entreprises ; 32,1 % des petites entreprises.

La lourdeur administrative, évoquée par 68,8 % des experts-comptables ; 66,7 % des grandes entreprises ; 42,2 % des commissionnaires en douane ; 35,0 % des moyennes entreprises ; 24,3 % des petites entreprises ; 20,3 % des particuliers.

Les commodités d'accueil, signalées par 6,7 % des grandes entreprises, qui estiment qu'il faudrait davantage de salles d'attente et de sièges pour améliorer la qualité de l'accueil dans les services de l'Office.

Le montant relativement élevé des droits (impôts et taxes), évoqué par 89,4 % des particuliers ; 83,6 % des commissionnaires en douane ; 80,8 % des petites entreprises ; 76,5 % des moyennes entreprises ; 66,7 % des grandes entreprises ; et 61,2 % des intermédiaires du cadastre.

La lenteur dans la prise en charge des réclamations, notamment par toutes les petites entreprises dans les services de la douane ; par 33,2 % des petites entreprises dans les services des impôts ; par

33,3 % des particuliers dans les services des impôts ; par 33,3 % des experts-comptables dans les services des impôts et par 12,0 % des voyageurs dans les services de la douane.

La faible réactivité de l'Office, mentionnée par 67,0 % des particuliers ; 33,3 % des experts-comptables ; et 20,3 % des intermédiaires du cadastre.

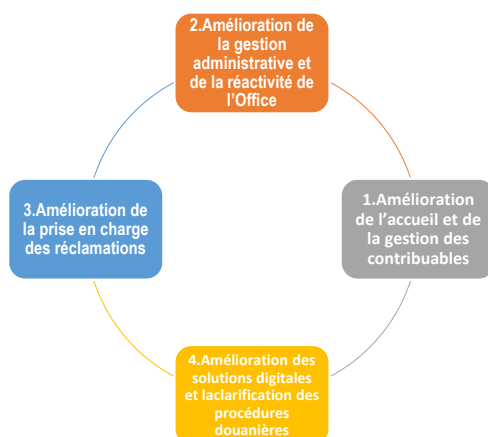
La communication, la sensibilisation et la formation, citées comme problématiques par 66,7 % des particuliers ; 66,7 % des intermédiaires du cadastre ; 58,3 % des petites entreprises et 10 % des commissionnaires en douane.

Le comportement des agents de l'Office, souligné par 50,0 % des moyennes entreprises ; 47,3 % des petites entreprises ; 42,9 % des particuliers et 6,7 % des grandes entreprises.

Les solutions digitales, considérées insuffisantes par 80,9 % des intermédiaires du cadastre ; 56,3 % des experts-comptables ; 43,8 % des petites entreprises ; 34,2 % des commissionnaires en douane et 8,3 % des particuliers.

La clarté des procédures douanières, jugée insuffisante par 5 % des voyageurs.

Pour améliorer le niveau de satisfaction des contribuables, l'Office devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie fondée sur quatre piliers essentiels, à savoir :



5. Recommandations

A l'issu de cette étude, plusieurs propositions d'amélioration des services de l'Office peuvent être formulées, notamment :

i) **Réduire le temps d'attente pour le traitement des dossiers** afin d'améliorer la satisfaction des commissionnaires en douane, des experts-comptables, des intermédiaires du cadastre, des entreprises, des particuliers et des voyageurs. La majorité des contribuables considère que les délais de traitement sont trop longs et suggère de mettre en place un mécanisme pour les raccourcir et ainsi accroître la réactivité de l'Office ;

ii) Alléger la lourdeur administrative en simplifiant les procédures, ce qui permettra d'accélérer le traitement des documents administratifs pour les experts-comptables et les entreprises ;

iii) Améliorer les commodités d'accueil des contribuables, en particulier des grandes entreprises, afin de renforcer la qualité de la prise en charge ;

iv) Réviser à la baisse le montant des droits (impôts et taxes), jugés trop élevés, notamment par les entreprises ;

v) Optimiser la gestion des réclamations pour soulager les petites entreprises, surtout dans les services de la douane et des impôts, ainsi que les particuliers, les experts-comptables et les voyageurs ;

vi) Accroître la réactivité de l'Office afin de mieux répondre aux attentes des particuliers, des experts-comptables et des intermédiaires du cadastre. Une large majorité des contribuables estime que l'Office ne répond pas rapidement à leurs doléances et que les délais de réponse sont trop longs ;

vii) Renforcer la communication, la sensibilisation et la formation des contribuables, en particulier des commissionnaires en douane et des particuliers, dont une part significative se dit insatisfaite ;

viii) Améliorer le comportement des agents des services des impôts, afin qu'ils adoptent une attitude plus courtoise lors des contrôles, particulièrement envers les particuliers, pour instaurer un climat de confiance ;

ix) Améliorer la fiabilité des solutions digitales pour faciliter l'accès aux sites des différents services de l'Office, notamment pour les experts-comptables, les particuliers et les intermédiaires du cadastre. En effet, la plupart des contribuables signalent des dysfonctionnements fréquents sur les plateformes telles que TVM, Sydonia, E-Tax, GUDEF et parfois le NIF en ligne ;

x) Mieux clarifier les procédures douanières afin de faciliter les déplacements des voyageurs et éviter les contentieux entre contribuables et services de la douane.

INTRODUCTION GENERALE

Contexte et justification de l'étude

Mieux comprendre les motivations qui poussent les contribuables à participer au fonctionnement du système fiscal et à respecter les obligations qui en découlent est un enjeu majeur pour tous. Une connaissance approfondie de ces motivations profite à tous les pays et parties prenantes, car elle peut déclencher la dynamique nécessaire pour rendre le système fiscal plus efficace et réactif. Dans cette perspective, l'un des axes du plan stratégique 2023-2025 de l'Office Togolais des Recettes (OTR) met l'accent sur le renforcement de la relation avec le contribuable, notamment par l'amélioration de la qualité des services, afin de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt. Par ailleurs, l'OTR s'engage dans une démarche qualité, avec l'implémentation d'un système de management de la qualité visant la certification ISO 9001 : 2015.

Mettre l'accent sur la création et l'évaluation des éléments constitutifs de l'efficacité des administrations fiscales permet de mieux comprendre les facteurs qui influencent la perception du système fiscal par les contribuables ainsi que leur consentement à l'impôt. Cela constitue un point de départ essentiel pour améliorer la mobilisation des ressources internes. Aujourd'hui, les administrations fiscales ont tout intérêt à fonctionner comme des entreprises, cherchant à attirer de nouveaux « clients » et à fidéliser les contribuables existants. La simplification des procédures fiscales et la réduction des coûts de transaction pour le contribuable sont au cœur des préoccupations qui guident les actions relatives à la qualité des services offerts.

Dans ce cadre, l'OTR envisage de réaliser une étude et de développer un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus, avec l'appui technique et financier de la Coopération allemande à travers le projet Bonne Gouvernance Financière (GFG) de la GIZ. Ce projet, mandaté par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la Coopération technique allemande (GIZ), vise à améliorer la gestion globale des finances publiques, en collaboration avec les institutions publiques, la société civile et les partenaires au développement du Togo.

Cette mission se justifie par la nécessité de comprendre les besoins et attentes des contribuables togolais, d'identifier leur niveau de satisfaction à l'égard de l'OTR, de cerner les facteurs qui influencent négativement leur civisme fiscal, et enfin de proposer des pistes d'amélioration.

Objectifs et résultats attendus de l'étude

L'objectif principal de la présente mission est de réaliser une étude et de mettre en place un outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables concernant les services rendus par l'Office Togolais des Recettes (OTR). Au terme de cette étude, il est attendu que des indicateurs pertinents ainsi qu'un outil permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables soient élaborés. Spécifiquement, il s'agit de : (i) définir les indicateurs pertinents et la méthodologie de construction d'un indice de mesure périodique de satisfaction des contribuables par rapport aux services rendus par l'OTR ; (ii) collecter et analyser les données auprès des différentes catégories de contribuables sur toute l'étendue du territoire national ; (iii) élaborer un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR et (iv) élaborer une stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé permettant d'améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR.

Les résultats attendus à l'issu de cette étude sont :

- ❖ La définition d'indicateurs pertinents et d'un indice permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables ;
- ❖ L'analyse des données collectées auprès des différentes catégories de contribuables sur tout le territoire national ;
- ❖ L'élaboration d'un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR ;
- ❖ L'élaboration d'une stratégie, accompagnée d'un plan d'actions budgétisé, visant à améliorer la satisfaction des contribuables.

Plan du rapport

Outre cette introduction générale, le présent rapport est structuré en quatre chapitres portant sur : (1) l'aperçu du système fiscal togolais ; (2) la définition des indicateurs pertinents et d'un indice permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables ; (3) l'analyse des données collectées auprès des différentes catégories de contribuables ; (4) la stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé visant à améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR et une conclusion générale.

Chapitre 1 : Aperçu sur le système fiscal togolais

Le système fiscal togolais est caractérisé par une multiplicité de taxes et impôts. Plusieurs classifications peuvent en être faites. Cependant, la classification ordinaire consiste à distinguer *la fiscalité de porte de la fiscalité intérieure*. La fiscalité de porte est régie par le Code des Douanes national voté par la loi N° 2018-007 du 25 juin 2018 et sous la responsabilité du Commissariat des Douanes et Droits Indirects (CDDI) de l'OTR. Elle regroupe les droits de douanes et taxes d'effets équivalents qui s'appliquent aux biens qui franchissent le cordon douanier togolais. Dans le cadre des réformes en vue de l'instauration d'une union douanière en Afrique de l'Ouest, le code des douanes est complété par les codes communautaires de l'UEMOA et de la CEDEAO. Le Code Communautaire des Douanes de l'UEMOA a été adopté par le règlement N°09/2001/CM/UEMOA du 29 novembre 2001. Ces modifications ont eu des impacts sur la structure même des recettes de porte ; d'où, la nécessité d'une transition fiscale. La mise en œuvre des réformes entreprises dans le cadre du Programme de Transition Fiscale (PTF) est globalement effective dans les États membres de l'UEMOA. Il s'agit entre autres de *l'harmonisation de la fiscalité intérieure, de l'élargissement de l'assiette fiscale et de la mise en place d'un cadre fiscal attrayant pour les investissements*.

Quant à la fiscalité intérieure, elle est constituée par l'ensemble des impôts et taxes liquidés et recouvrés à l'intérieur du pays entre temps par la Direction Générale des Impôts (DGI) et de nos jours de la responsabilité du Commissariat des Impôts. Cette fiscalité est régie essentiellement par le Code Général des Impôts (CGI) voté par la loi N°2018-024 du 20 novembre 2018 et complété par le livre des procédures fiscales voté par la loi N° 2018-025 du 20 novembre 2018. Mais, d'autres textes tels le code des investissements, le Statut de la zone franche et les diverses conventions fiscales sont aussi souvent applicables pour déterminer les impôts et taxes intérieurs dus par certains contribuables. Dans le cadre de la transition fiscale, plusieurs dispositions des principaux textes fiscaux ont été révisées.

1.1. Historique du système fiscal togolais

La notion d'impôt était connue des togolais depuis l'époque coloniale. Le précurseur de la Direction Générale des Impôts fut le Service des Contributions Directes créé par arrêté du 09 janvier 1943 modifié en février de la même année. Suivra ensuite le Décret n°68-33 du 19 février 1968 portant la mise sur pied de l'Administration des Impôts. Dans le souci de coordonner les activités relatives aux impôts sur le plan national, il a été créé sous l'autorité du Ministère de l'Économie et des Finances, la Direction Générale des Impôts (décret N°85-2 du 10 Janvier 1985 portant création, attribution et organisation de la DGI). Depuis 2006, le Ministère de l'Économie et des Finances a procédé à plusieurs aménagements dans le fonctionnement de la Direction Générale des impôts et ceci, dans le cadre général des réformes des finances publiques au Togo. Le décret N°2006-122/PR du 20 Septembre 2006 relatif à la mise en place du projet de réforme et de modernisation de l'administration des impôts a posé les bases de la nouvelle organisation. C'est le décret n°2007-011/PR du 28 février 2007 portant attributions et organisation de la Direction Générale des Impôts qui fixera la nouvelle organisation de l'administration des impôts dans sa phase avant l'avènement de la réforme de l'OTR. L'administration fiscale togolaise a donc connu d'importantes réformes depuis la période des indépendances jusqu'à ce jour qui ont influencé ses structures et son organisation. L'organisation actuelle du Commissariat des Impôts (CI) est héritée des dispositions du décret n°2007-011/PR du 28 février 2007 portant attributions et organisation de la Direction Générale des impôts. Ce texte définissait les différentes structures de l'ancienne Direction Générale des Impôts (DGI) ainsi que leurs compétences et missions respectives. Avec l'avènement de l'Office Togolais des Recettes (OTR), nouvelle structure qui intègre les services des impôts et les douanes en une administration unique, certaines directions ont été supprimées et d'autres rattachées au

commissariat des services généraux conformément au nouvel organigramme du management mis en place.

C'est ainsi qu'avec la loi N° 2012-016 du 14 décembre 2012 portant création de l'Office Togolais des Recettes (OTR) les services de la direction générale des douanes et de la direction générale des impôts ont été fusionnés en une seule entité. Plus tard en 2018, les services du cadastre et de la conservation foncière³ lui seront rattachés. L'OTR est alors un établissement public à caractère administratif doté d'une autonomie de gestion administrative et financière et comprend un commissariat général et trois commissariats : le Commissariat des Impôts, le Commissariat des Douanes et Droits Indirects, et le Commissariat des Services Généraux.

1.2. Architecture du système fiscal togolais

Cette section présente les principaux impôts et taxes, et la structure des recettes fiscales selon le CGI (2024).

1.2.1. Principaux impôts et taxes au Togo

Au Togo, la fiscalité comprend deux types d'impôts : les impôts directs et les impôts indirects selon une classification administrative. Cette fiscalité s'appuie sur un système fiscal qui est caractérisé par deux régimes : le régime d'imposition de droit commun et le régime d'exception.

➤ Impôts Directs et Indirects dans le régime d'imposition de droit commun

Les impôts dits directs sont en général, des impôts assis sur *un capital ou un revenu*. Ils sont dus du seul fait de l'existence de ce capital ou de ce revenu. Ils sont payés par le contribuable lui-même sans qu'il puisse en répercuter la charge sur une autre personne. Au plan de leur liquidation, les impôts directs sont susceptibles d'être rapportés à un contribuable déterminé et peuvent donc être aménagés selon un système progressif, suivant la croissance de la matière imposable et/ou suivant la situation personnelle de chaque contribuable, en considérant notamment les charges de famille du contribuable.

Les impôts directs et taxes assimilées sont composés de : l'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques) ; Impôts sur les sociétés ; Autres impôts directs perçus au profit exclusif du budget (impôt minimum forfaitaire des personnes physiques, taxe sur les véhicules à moteurs et l'impôt sur le revenu des transports routiers) ; les taxes foncières et la patente.

❖ L'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques)

Selon le CGI, sont considérés comme impôts sur le revenu, les impôts perçus sur le revenu global, ou sur des éléments du revenu⁴, y compris les impôts sur les gains provenant de l'aliénation des biens mobiliers ou immobiliers, ainsi que les impôts sur les plus-values. L'IRPP est perçu selon le barème dans le tableau suivant, et tient compte du niveau du revenu.

Tableau 1 : Barème par tranches de revenu et taux

de	0	à	900 000	Exonéré
de	900 001	à	3 000 000	3%
de	3 000 001	à	6 000 000	10%
de	6 000 001	à	9 000 000	15%

³ Par arrêté ministériel n° 011/MEF/SG du 02 février 2018

⁴ Traitements, salaires, indemnités, émoluments, pensions et rentes viagères ; revenus fonciers ; bénéfices industriels, commerciaux et artisanaux ; bénéfices des exploitations agricoles ; bénéfices des professions non commerciales et revenus assimilés ; revenus de capitaux mobiliers ; rémunérations allouées aux gérants et aux associés de certaines sociétés ; plus-values de cession à titre onéreux de certains biens ou de certains droits.

de	9 000 001	à	12 000 000	20%
de	12 000 001	à	15 000 000	25%
de	15 000 001	à	20 000 000	30%
Plus de 20 000 000				35%

Source : CGI (2024) Page 42

❖ Impôts sur les successions

Sont considérés comme impôts sur les successions, les impôts perçus par suite de décès sous forme d'impôts sur la masse successorale, d'impôts sur les parts héréditaires, de droits de mutation, ou d'impôts sur les donations pour cause de mort. En outre, on entend par droits d'enregistrement et droits de timbre, les impôts, droits ou taxes perçus sur des actes civils, judiciaires ou extrajudiciaires présentés ou soumis à certaines formalités.

❖ L'impôt sur les sociétés

Sont passibles de l'impôt sur les sociétés quel que soit leur objet, les sociétés anonymes, les sociétés anonymes unipersonnelles, les sociétés par action simplifiées, les sociétés à responsabilité limitée, les sociétés à responsabilité limitée unipersonnelles lorsque l'associé unique est une personne morale.

Sont également assujettis audit impôt : (a) les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite simple, les sociétés en participation, les sociétés de fait, les groupements d'intérêt économique ; (b) les sociétés coopératives, les groupements et leurs unions et fédérations, ainsi que les confédérations des sociétés coopératives et des groupements quelle que soit leur activité ; (c) les personnes morales et sociétés se livrant à des opérations d'intermédiaires pour l'achat ou la vente d'immeubles ou de fonds de commerce ou qui habituellement, achètent en leur nom les mêmes biens en vue de les revendre, et les sociétés de crédit foncier ; (d) les personnes morales et sociétés qui procèdent au lotissement et à la vente des terrains leur appartenant ; (e) les personnes morales et sociétés qui donnent en location un établissement commercial ou industriel muni du mobilier et du matériel nécessaire à son exploitation, que la location comprenne ou non tout ou partie des éléments incorporels du fonds de commerce ou d'industrie ; (f) les adjudicataires, concessionnaires et fermiers de droits communaux ; (g) les sociétés d'assurances et de réassurances, quelle que soit leur forme ; (h) les banques et établissements financiers ; (i) les loueurs d'appartements meublés ; (j) les établissements publics, les organismes de l'Etat ou des collectivités décentralisées qui jouissent de l'autonomie financière et qui se livrent à une activité à caractère industriel ou commercial ; (k) toutes autres personnes morales se livrant à une exploitation ou à des opérations à caractère lucratif, y compris les sociétés et autres entités non-résidentes disposant d'un établissement stable au Togo.

Les associés ou membres des sociétés en nom collectif, des sociétés en commandite simple, des sociétés en participation, des sociétés de fait, les groupements d'intérêt économique ; des sociétés civiles professionnelles, des sociétés civiles immobilières, l'associé unique, personne physique de la société à responsabilité limitée, peuvent opter pour le régime de l'impôt sur le revenu.

Pour être valable, la demande d'option doit être signée par tous les associés et notifiée au service du lieu d'imposition dans les trois (03) mois du début de l'exercice fiscal. L'option est irrévocable et ne peut être exercée par les sociétés de personnes issues de la transformation antérieure de sociétés de capitaux.

Sont exonérés de l'impôt sur les sociétés :

- les sociétés coopératives à forme civile et leurs unions à forme civile également, de production, de transformation, de conservation et de vente de produits agricoles sauf pour certaines opérations à caractère commercial telles que : les ventes effectuées dans un magasin de détail distinct de l'établissement principal, les opérations de transformation de produits ou sous-produits

autres que ceux destinés à l'alimentation humaine ou animale ou pouvant être utilisés comme matière première dans l'agriculture ou l'industrie et les opérations effectuées avec des non sociétaires ;

- les sociétés coopératives et syndicats agricoles d'approvisionnement et d'achat fonctionnant conformément aux dispositions qui les régissent ;
- les sociétés coopératives de consommation qui se bornent à grouper les commandes de leurs adhérents et à distribuer dans leurs magasins de dépôt, les denrées, produits ou marchandises qui ont fait l'objet de ces commandes ;
- les caisses de crédit agricole mutuel ;
- les sociétés, organismes, coopératives et associations reconnus d'utilité publique chargés du développement rural ou de la promotion agricole ;
- les sociétés et unions de sociétés de secours mutuel ;
- les Offices, établissements publics et sociétés d'économie mixte ainsi que les unions de ces Offices, établissements et sociétés, chargés de l'aménagement et de la construction d'habitations à loyer modéré ainsi que des opérations de lotissement et de vente de terrains leur appartenant en vue de la construction d'habitations économiques ou d'opérations d'aménagement urbain ;
- les sociétés coopératives de construction, les sociétés d'économie mixte et groupements qui procèdent sans but lucratif au lotissement et à la vente de terrains leur appartenant ;
- les Offices publics et sociétés de crédit immobilier ainsi que leurs unions pour les financements de constructions économiques ;
- les mutuelles scolaires ;
- les collectivités locales, les syndicats de communes ainsi que leurs régies de services publics ;
- les chambres de commerce, d'industrie, d'artisanat et d'agriculture et des métiers lorsqu'elles ne se livrent pas à des activités de nature commerciale ;
- les plus-values provenant de la cession des titres de participation par les sociétés de holding de droit national si le portefeuille desdites sociétés est composé d'au moins 60% de participation dans les sociétés dont le siège est situé dans l'un des Etats de l'UEMOA ;
- les revenus des obligations émises par les collectivités publiques et par leurs démembrements lorsque leur durée est supérieure à dix (10) ans ;
- les opérations de collectes de l'épargne et de distribution du crédit effectuées par les Institutions Mutualistes Coopératives d'Épargne et de Crédit (IMCEC) à condition que ces opérations ou activités accessoires s'inscrivent dans le cadre prévu par la loi régissant le secteur. Il en est ainsi également pour les membres de ces institutions pour les parts sociales, les revenus tirés de leur épargne et les paiements d'intérêts sur les crédits qu'ils ont obtenus de l'institution. Toutefois, toutes opérations ou activités exercées par ces institutions en dehors du cadre prévu par la loi régissant le secteur, sont soumises au droit commun ;
- les bénéfices réalisés par les associations sans but lucratif légalement constituées organisant, avec le concours de l'Etat, des Préfectures et des Communes, des foires, expositions, réunions sportives et autres manifestations publiques correspondant à l'objet défini par leurs statuts et présentant un intérêt économique et social certain pour la Région, la Préfecture ou la Commune ;
- les organismes sans but lucratif légalement constitués et dont la gestion est désintéressée, pour les services de caractère social, éducatif, culturel ou sportif rendus à leurs membres ;
- les clubs et cercles privés pour leurs activités autres que le bar, la restauration et les jeux ;
- les associations de mutilés de guerre et d'anciens combattants reconnus d'utilité publique ;
- les entreprises d'investissement à capital fixe exerçant leur activité sur le territoire des Etats membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), pendant une période de douze (12) ans à compter de la date de création de l'entreprise ;

- les revenus générés par les fonds déposés en gestion pour une durée minimale de trois (03) ans auprès des entreprises de capital-risque exerçant leur activité sur le territoire des Etats membres de l'UEMOA.

❖ La patente

Il est créé au profit des budgets de l'Etat et des collectivités locales une taxe annuelle dénommée « Patente » qui frappe les activités lucratives non salariées exercées au Togo à titre habituel par les personnes physiques ou morales sous réserve des exemptions prévues par les présentes dispositions. Sont également imposables à la patente, les établissements publics à caractère industriel ou commercial et les sociétés d'Etat.

❖ La taxe professionnelle unique

Sont assujetties à la Taxe Professionnelle Unique, les personnes physiques dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à trente millions de francs CFA pour la TPU forfaitaire. Pour la TPU déclarative, le chiffre d'affaires annuel est supérieur à trente millions et inférieur ou égal à soixante millions de FCFA.

❖ Les taxes foncières

Il est institué au profit des budgets de l'Etat et des collectivités locales une taxe foncière due sur les propriétés bâties et non bâties.

Sont imposables à la taxe foncière : (1) les propriétés bâties ; (2) les installations destinées à abriter des personnes ou des biens et assimilées à des constructions telles que : ateliers, hangars et bâtiments industriels de toute nature ; (3) les installations de stockage telles que : réservoirs, cuves, silos, trémies, gazomètres ou châteaux d'eau à l'exclusion des matériels de stockage qui, en raison de leurs dimensions et des conditions de leur assemblage, peuvent être déplacés sans faire appel à des moyens de levage exceptionnels ; (4) les ouvrages d'art et les voies de communication à usage privé ou des établissements industriels ; (5) les bateaux utilisés en un point fixe et aménagés pour l'habitation, le commerce ou l'industrie même s'ils sont seulement retenus par des amarres ; (6) les sols des bâtiments de toute nature et les terrains formant une dépendance indispensable et immédiate de ces constructions ; (7) les terrains non cultivés employés à un usage commercial ou industriel tels que chantiers, lieux de dépôt de marchandises et autres emplacements de même nature, soit que le propriétaire les occupe, soit qu'il les fasse occuper par d'autres à titre gratuit ou onéreux ; (8) les terrains sur lesquels sont édifiées des installations n'entrant pas dans le champ d'application de la taxe ; (9) les terrains cultivés ou non, utilisés pour la publicité commerciale ou industrielle par panneaux - réclame, affiches-écrans ou affiches sur portatif spécial établis au-delà d'une distance de cent (100) mètres autour de toute agglomération de maisons ou de bâtiments.

Sont imposables au titre des propriétés non bâties, les immeubles urbains constitués par des terrains situés dans l'étendue d'une agglomération déjà existante ou en voie de formation et compris dans les limites des plans de lotissement régulièrement approuvés et les terrains qui, se trouvant en dehors du périmètre des agglomérations visées ci-dessus, sont destinés à l'établissement de constructions lorsque ces dernières ne se rattachent pas à une exploitation agricole.

❖ La Taxe sur la Valeur Ajoutée

Sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée perçue au profit du budget de l'Etat, les livraisons de biens meubles et les prestations de service effectuées à titre onéreux par un assujetti agissant en tant que tel. Sont également soumises à la taxe sur la valeur ajoutée les personnes physiques ou morales qui effectuent d'une manière indépendante à titre habituel ou occasionnel, une ou plusieurs opérations soumises à la taxe quels que soient le statut juridique de ces personnes, leur situation au regard des autres impôts et la forme ou la nature de leur intervention, lorsqu'elles réalisent un chiffre d'affaires supérieur à soixante millions de francs CFA. Le taux de la taxe sur la valeur ajoutée est un taux de 18%

applicable à toutes les activités et à tous les produits à l'exception de ceux exonérés en vertu de l'article 311 du CGI. Toutefois, certains biens et services sont assujettis à un taux réduit de 10% tel que mentionné à l'article 323 du CGI.

❖ La Taxe sur les Activités Financières

Il est créé une taxe spéciale dénommée Taxe sur les Activités Financières (TAF), perçue au profit du budget général. Les opérations qui se rattachent aux activités bancaires, financières et d'une manière générale au commerce des valeurs et de l'argent sont soumises à la TAF. Les activités bancaires ou financières s'entendent des activités exercées par les banquiers, les établissements financiers, les agents de change, les changeurs, escompteurs et remisiers. Le taux de cette taxe est fixé à 10%.

❖ Les autres droits de consommation

Ce sont des taxes payées sur la consommation de certains produits tels que : les produits des jeux du hasard (5% du montant de chiffre d'affaires), les spectacles (varient selon la localité où se tient le spectacle), les droits d'accises sur les produits pétroliers, le tabac, les boissons, etc.

➤ Impôts et taxes dans le régime d'exception

Il s'agit de présenter ici la fiscalité dérogatoire au droit commun.

La Zone Franche Industrielle : la loi 89/14 du 18 septembre 1989 portant statut de zone franche de transformation pour l'exportation a instauré un régime fiscal dérogatoire pour les sociétés éligibles. Les articles 3 et 4 de ladite loi prévoient que le statut de zone franche de transformation pour l'exportation est accordé soit à des zones physiquement délimitées, clôturées et isolées, soit à titre individuel à toute entreprise exportatrice dûment enregistrée au Togo, quel que soit son lieu d'implantation sur le territoire national.

Afin de faciliter l'agrément des sociétés franches et leur implantation il a été créé la S.A.Z.O.F. (Société d'Administration des Zones Franches) qui est une société d'économie mixte dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée par le Décret n° 94-011/PR du 16 mars 1994, la S.A.Z.O.F a pour objet l'accomplissement de toutes formalités administratives et activités nécessaires au bon fonctionnement des zones franches (article 2 du Décret). Elle assure notamment la recherche de personnes physiques et morales, promoteurs de zones franches et l'assistance à celle-ci. Elle assure également le suivi de la procédure des dossiers d'agrément, l'assistance aux promoteurs et entreprises pour toutes autres procédures ; les autorisations et formalités administratives ; les procédures de constitution de sociétés, de permis de construire, de permis de séjours pour les travailleurs expatriés.

La S.A.Z.O.F est administrée par un Conseil d'Administration mis en place par l'Assemblée Générale et sa direction est assurée par un directeur général nommé et révoqué par le Conseil d'Administration. La S.A.Z.O.F a pour principale mission de stimuler le développement des activités de transformation et de services pour l'exportation.

Les conditions d'éligibilité à la zone franche togolaise sont :

- 1) Exercer une activité de transformation ou de services,
- 2) Garantir l'exportation de leur production de biens et services,
- 3) Donner la priorité des emplois permanents aux togolais.

Le statut de la zone franche offre d'importants avantages fiscaux et économiques tels que des exonérations de TVA et de droits de douanes sur certains matériaux et équipements, des régimes favorables concernant les impôts sur les sociétés, les taxes salariales, les taxes professionnelles, les taxes foncières et des tarifs préférentiels sur les prestations de services publics (électricité, eau, téléphone, port).

Parallèlement à la S.A.Z.O.F, un Fonds d'Investissement et de Promotion de la Zone Franche a été créé par Décret (n° 94-012/PR du 16 mars 1994). Ce Fonds d'Investissement et de Promotion de la Zone Franche est également doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Tout comme pour la

S.A.Z.O.F sa tutelle technique est exercée par le Ministre chargé de l'Industrie. La principale mission du Fonds d'Investissement et de Promotion de la Zone Franche est de promouvoir et de soutenir l'investissement par le financement des programmes publics et privés principalement en Zone Franche.

Le Fonds est sous la responsabilité d'un Directeur Général nommé par Décret sur proposition du Ministre chargé de l'Industrie et d'un Comité de Gestion qui a pour missions de voter le budget du Fonds, d'arrêter les comptes du Fonds ; d'approuver les différents programmes d'investissement. Le régime fiscal dérogatoire des entreprises de la Zone Franche régies par la loi n°89-14 du 18 septembre 1989 a été modifié récemment par la loi de finances 2009 puis celle de 2011 (Loi n°2011-18 du 24 juin 2011 portant statut de zone franche industrielle). L'adoption de cette loi a eu pour conséquence de fiscaliser progressivement les entreprises agréées.

Ces dernières ont d'énormes avantages fiscaux et au cordon douanier. Selon la loi de 2011 (art.20), Les entreprises agréées au statut de zone franche bénéficient, au cordon douanier, des avantages suivants :

- exonération de tous droits et taxes de douane, sur le matériel d'équipement, y compris le mobilier de bureau, les pièces de rechange, les matières premières, les produits semi-finis et les produits consommables nécessaires à l'installation et au fonctionnement de l'entreprise agréée ;
- réduction de 50 % des droits et taxes de douane sur les véhicules utilitaires, tels que définis par le décret d'application ;
- exonération de tous droits et taxes de douane lors de l'exportation des produits fabriqués en zone franche.

Tableau 2 : Barèmes d'impositions des entreprises de la zone franche

<u>Impôt sur les sociétés ou impôt minimum forfaitaire</u> 0% d'IS pendant les 5 premières années 8% d'IS sur le bénéfice imposable de la 6^{ème} à la 10^{ème} année ou paiement de l'impôt minimum forfaitaire proportionnellement correspondant ; 10% d'IS sur le bénéfice imposable de la 11^{ème} à la 20^{ème} année ou paiement de l'impôt minimum forfaitaire proportionnellement correspondant 20% d'IS sur le bénéfice imposable à partir de la 21^{ème} année ou paiement de l'impôt minimum forfaitaire proportionnellement correspondant
<u>Impôt sur les dividendes ou impôts sur le revenu des capitaux</u> exonération de l'impôt sur les dividendes pendant les 5 premières années ; 50 % du montant de cet impôt calculé dans les conditions de droit commun de la 6^{ème} à la 10^{ème} année ; Droit commun à partir de la 11^{ème} année.
<u>Taxes sur les salaires</u> 2 % pendant la durée de vie de l'entreprise en zone franche, sous réserve des dispositions de l'art. 22 de la même loi.
<u>Taxe professionnelle</u> exonération de la taxe professionnelle pendant les 5 premières années 5% du montant de la taxe calculée de la 6^{ème} à la 20^{ème} année 15% du montant de la taxe calculée au droit commun à partir de la 21^{ème} année
<u>Taxe foncière</u> exonération de la taxe foncière pendant les 5 premières années 5% du montant de la taxe calculée au droit commun de la 6^e à la 20^{ème} année 15% du montant de la taxe calculée au droit commun à partir de la 21^{ème} année
<u>Taxe sur la Valeur Ajoutée</u> Exonération de la taxe sur la valeur ajoutée sur les travaux et services réalisés pour le compte de l'entreprise bénéficiant du statut de zone franche

Source : Loi portant statut de la zone franche (2011)

Pour finir, les entreprises de la zone franche sont désormais soumises à la retenue à la source de 12,5% sur le loyer dans les conditions de l'article 1186 du CGI.

Le code des investissements : Le code des investissements institué par la loi n° 2019-005 du 17 juin 2019.

Le Code des investissements institué par la loi n° 2019-005 du 17 juin 2019 en République togolaise vise à promouvoir, faciliter et protéger l'investissement durable et responsable. Il s'inscrit dans une logique de développement économique inclusif, en mettant l'accent sur la création d'emplois, la valorisation des ressources locales, le transfert de technologies et l'intégration régionale.

Le Code poursuit plusieurs objectifs clés

- Soutenir la politique de l'emploi et les activités génératrices de revenus, en particulier pour la jeunesse, les femmes et les personnes en situation de handicap ;
- Favoriser la création d'emplois pérennes et qualifiés ;
- Encourager la création d'activités à forte valeur ajoutée ;
- Valoriser les ressources naturelles et les matières premières locales ;
- Stimuler le transfert de compétences et l'utilisation de nouvelles technologies ;
- Développer les exportations ;
- Encourager la décentralisation des activités économiques ;
- Promouvoir et conduire certains grands travaux ;
- Stimuler l'innovation technologique.

Dispositions clés

- Garanties pour les investisseurs : Le Code assure la protection de la propriété privée, la liberté de gestion des entreprises et la possibilité de transfert des capitaux et des rémunérations.
- Règlement des différends : En cas de litige, le Code privilégie d'abord une résolution amiable. À défaut, les différends peuvent être soumis aux juridictions togolaises ou communautaires compétentes, ou à l'arbitrage selon les procédures convenues entre les parties.
- Mesures incitatives : Les entreprises peuvent bénéficier d'avantages fiscaux et douaniers, tels que des exonérations sur les droits, taxes et impôts indirects, ainsi que des crédits d'impôt reportables non remboursables sur impôts directs.
- Obligations des entreprises : Les entreprises agréées doivent respecter diverses obligations, notamment en matière de comptabilité, de formation du personnel, d'utilisation des services et produits d'origine togolaise, et de respect des normes environnementales et sociales.
- Sanctions : En cas de non-respect des engagements, l'agrément peut être retiré, entraînant la déchéance des avantages accordés et la remise en cause rétroactive des exonérations fiscales et douanières.

Gouvernance et mise en œuvre

L'Agence de la Promotion des Investissements et de la Zone Franche (API-ZF) est l'entité chargée de la mise en œuvre du Code. Elle agit en tant que guichet unique pour les démarches administratives liées à l'implantation et à l'exploitation des entreprises, délivre et gère les agréments à l'investissement, administre le statut de la Zone Franche et soutient la formation et le transfert de compétences.

Zones géographiques et avantages spécifiques

Le Code définit cinq zones géographiques en fonction de leur potentiel de développement :

- Zone 1 : Région Maritime ;
- Zone 2 : Région des Plateaux ;
- Zone 3 : Région Centrale ;
- Zone 4 : Région de la Kara ;
- Zone 5 : Région des Savanes.

Les entreprises implantées dans ces zones peuvent bénéficier de réductions sur la taxe foncière et la taxe professionnelle, variant de 30% pendant 3 à 9 ans, selon la zone d'implantation.

Le Code des investissements de 2019 représente une refonte stratégique du cadre juridique des investissements au Togo. Il vise à rendre le pays plus attractif pour les investisseurs tout en orientant leurs actions vers une croissance économique forte et soutenue, créatrice d'emplois et de revenus, dans tous les secteurs de la vie économique et sociale

Les conventions internationales : En matière d'investissement, le Togo a signé plusieurs accords bilatéraux d'encouragement et de protection des investissements avec différents pays (Allemagne, Belgique, Tunisie, Corée du Sud, Liban, Suisse).

A notre connaissance, le Togo n'a signé à ce jour que les deux conventions fiscales suivantes :

- Convention CEDEAO, 1975
- Convention fiscale de non double imposition avec la France, 197

Les mesures incitatives pour rendre l'environnement des affaires favorables telles que la charte des PME/PMI, le code des investissements, la loi sur la zone franche permettant à l'investisseur de bénéficier des exonérations fiscales et douanières et des mesures d'accompagnement. Les contribuables personnes physiques et personnes morales, désignées par le Code Général des Impôts, qui investissent au Togo dans les conditions prévues, peuvent bénéficier d'une réduction de la base d'imposition de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés auquel ils sont assujettis.

➤ Impôts et taxes dans la fiscalité de porte

En plus de ces impôts et taxes décrits en régime intérieur, s'ajoutent les droits et taxes douaniers. Pour ces derniers, c'est le code des douanes national qui est applicable. En ce sens, le Togo ayant adhéré au système commercial multilatéral du GATT en mars 1964 et étant membre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) depuis le 31 mai 1995, est tenu de respecter ses engagements qui en découlent. Ces engagements sont pris en compte dans le code douanier de 1966 institué par la loi n° 66-22 du 23 décembre 1966. Des dispositions ont été prises dans le but de l'adapter au contexte du commerce international. Le nouveau code douanier date de 2018.

Le nouveau Code des Douanes répond surtout à un impératif d'adaptation de la législation douanière togolaise au nouvel environnement économique national et international marqué par un accroissement des échanges commerciaux et une nécessité de facilitation et de simplification des opérations douanières. Il s'adapte parfaitement au nouvel Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges.

La fiscalité de porte au Togo fait référence à l'ensemble des impôts, droits et taxes perçus sur les marchandises à leur entrée ou sortie du territoire togolais, principalement au niveau des frontières,

notamment les ports (Port Autonome de Lomé), les aéroports et les postes frontaliers terrestres. Ces principaux impôts et taxes dans la fiscalité de porte au Togo :

1. Droits de douane

- Base légale : Tarif extérieur commun (TEC) de l'UEMOA/CEDEAO.
- Taux : Généralement entre 0 % et 35 %, selon la catégorie de produit.
- Fonction : Protection de l'industrie locale et source de revenus pour l'État.

2. Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

- Taux : 18 %.
- Application : Perçue sur la valeur en douane + droits de douane + autres taxes.

3. Redevance statistique (RS)

- Taux : 1 % de la valeur en douane.
- Objet : Financer les services statistiques et la gestion douanière.

4. Redevance informatique (RI)

- Taux : 0,75 % de la valeur en douane.
- Objet : Financer les systèmes informatiques de la douane (ex. : SYDONIA).

5. Droits d'accises

- Taux : Variable selon le produit (ex. : alcool, tabac, boissons sucrées).
- But : Réguler la consommation de certains produits.

6. Prélèvement communautaire (PC)

- Taux : 0,5 % de la valeur en douane.
- Destinée à : Financer les institutions de la CEDEAO.

7. Prélèvement communautaire de solidarité (PCS)

- Taux : 0,8 %.
- Destination : Financement des institutions de l'UEMOA.

8. Frais de manutention portuaire (si applicable)

- Non directement une taxe douanière, mais un coût lié au déchargement et à la logistique au port.

Remarques importantes :

- La valeur en douane (valeur CAF – coût, assurance, fret) est la base de calcul de la plupart des taxes.
- Le système SYDONIA World est utilisé par les douanes togolaises pour la gestion informatisée des déclarations.

Exonérations et régimes préférentiels :

- Zones franches, admission temporaire, exonérations douanières pour ONG ou projets spéciaux.
- Certains produits bénéficient de préférences tarifaires dans le cadre d'accords commerciaux.

Il faut aussi noter que le Togo fait partie d'un certain nombre regroupements régionaux qui influencent beaucoup ses recettes douanières en l'occurrence les accords de l'UEMOA et de la CEDEAO. Il est donc amené à appliquer le TEC (Tarif Extérieur Commun) adopté par le règlement n°02/97/CM/UEMOA. Le TEC est appliqué aux pays tiers depuis le 1^{er} janvier 2000.

Le Tarif Extérieur Commun (TEC) de la CEDEAO, applicable au Togo, est un cadre tarifaire harmonisé qui régit les droits de douane sur les importations en provenance de pays tiers. Il est structuré en cinq catégories, chacune correspondant à un taux de droit de douane spécifique :

1. Biens sociaux essentiels : 0 %
2. Matières premières de base et biens d'équipement : 5 %
3. Produits intermédiaires : 10 %
4. Biens de consommation finale : 20 %
5. Biens spécifiques pour le développement économique : 35 %

Ces taux sont fixés conformément au Règlement C/REG.16/12/21 du 10 décembre 2021, qui définit la liste des catégories de marchandises figurant dans la nomenclature tarifaire et statistique de la CEDEAO basée sur la version 2022 du Système Harmonisé de Désignation et de Codification des Marchandises (SH 2022).

En plus des droits de douane, d'autres prélèvements sont appliqués sur les importations :

- Redevance Statistique (RS) : 1 %
- Prélèvement Communautaire de la CEDEAO (PCC) : 0,5 %
- Prélèvement Communautaire de Solidarité de l'UEMOA (PCS) : 0,8 %
- Prélèvement de l'Union Africaine (PUA) : 0,2 %

Ces prélèvements sont appliqués sur la valeur en douane des marchandises importées.

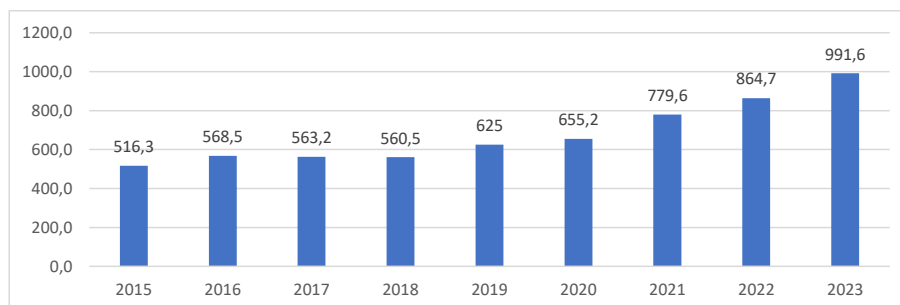
Le Togo, tout comme les autres pays de l'Afrique de l'Ouest ont signé l'Accord de Partenariat Économique (APE) avec l'Union Européenne et dont la mise en œuvre aura également un impact sur les recettes fiscales.

1.2.2. Structure des recettes fiscales au Togo

Comme relevé dans les sections précédentes, les recettes fiscales au Togo sont composées des recettes de portes et intérieures. Les recettes de portes viennent des droits de douanes et taxes d'effets équivalents qui s'appliquent aux biens qui franchissent le cordon douanier togolais. Elles sont collectées par le Commissariat des Douanes et des Droits Indirects (CDDI) de l'OTR. Les recettes intérieures constituées par l'ensemble des impôts et taxes liquidés et recouvrés à l'intérieur sont sous la responsabilité du Commissariat des Impôts (CI).

Sur la période 2015-2023, les réalisations de recettes fiscales ont connu une croissance régulière de 9% en moyenne par an. En 2023, les recettes fiscales et douanières budgétaires collectées par l'OTR se sont établies à 991,6 milliards de FCFA contre 516,3 milliards en 2015 soit une hausse de plus de 92% en neuf ans.

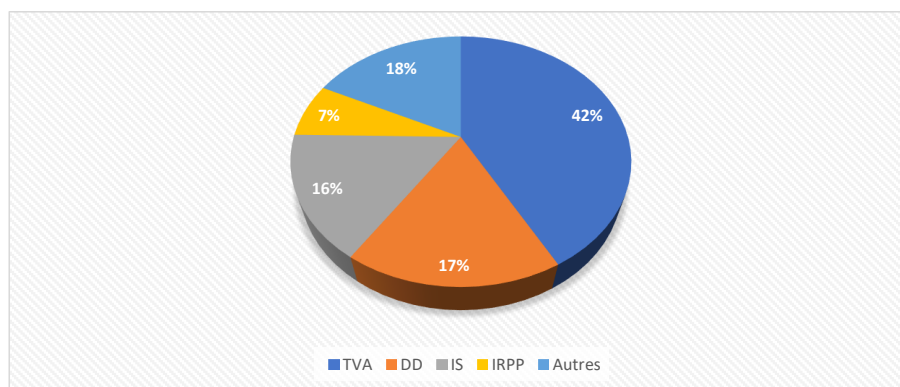
Graphique 1 : Evolution des recettes fiscales (en milliards de FCFA)



Source : Auteur à partir de données de OTR (2024)

En 2023, la TVA reste la taxe leader puisqu'elle représente 42% des recettes fiscales suivie des droits de douanes (17%), de l'IS (16%), de l'IRPP (7%) et des autres impôts, droits et taxes (18%).

Graphique 2 : Structure des recettes fiscales en 2023



Source : Auteur à partir de données de OTR (2024)

Note : DD = Droits de Douanes ; TVA = Taxe sur la Valeur Ajoutée ; IS = Impôt sur les Sociétés, IRPP = Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques

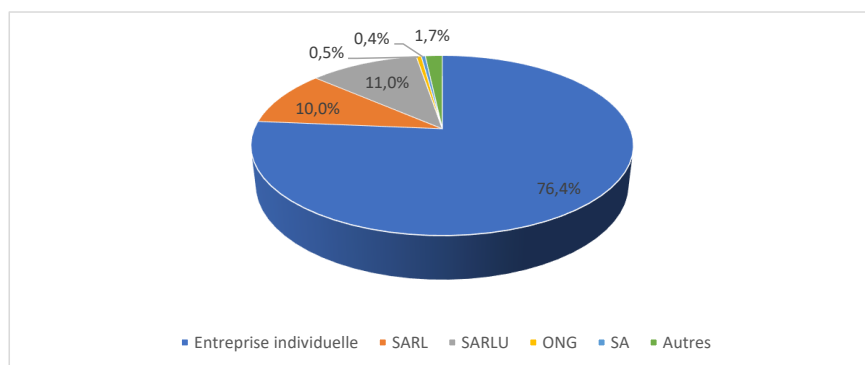
Ce bref aperçu du système fiscal togolais révèle que le pays a fait beaucoup d'efforts pour mettre à jour sa législation en matière fiscale (Code Général des Impôts, Nouveau Code des Douanes en 2018, Statut de la zone franche 2011). Ces efforts font partie d'un vaste chantier de réformes visant à assainir les finances publiques et à améliorer la mobilisation des ressources internes. L'opérationnalisation de ces réformes ont conduit à la création de l'OTR en 2012 devenu opérationnel en 2014, qui est alors un établissement public à caractère administratif doté d'une autonomie de gestion administrative et financière. Les retombées de ces réformes se font déjà ressentir avec une augmentation régulière des recettes fiscales.

1.3. Structure des contribuables du système fiscal togolais

➤ Forme juridique

Selon la forme juridique en 2024, plus des trois quarts (76,4%) des contribuables sont des entreprises individuelles. Les Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) et les Sociétés à Responsabilité Limitée Unipersonnelle (SARLU) représentent respectivement 9,5% et 11% des contribuables suivie des Organisations Non Gouvernementales (0,5%), des sociétés anonymes (0,4%). Toutes les autres formes juridiques représentent 1,7% de l'effectif total des contribuables.

Graphique 3 : Forme juridique des contribuables

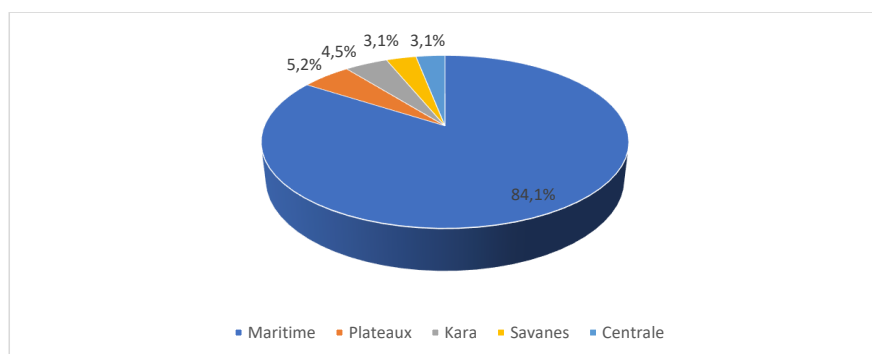


Source : Auteur à partir de données de OTR (2024)

➤ Répartition géographique

Sur le plan géographique, plus de huit contribuables sur dix (84,1%) sont dans la région Maritime et Grand Lomé. Un peu plus de 5% des contribuables sont dans la région des Plateaux alors que 4,5% des contribuables sont dans la région Kara et 3,2% sont dans les Savanes. La région Centrale compte 3,1% des contribuables.

Graphique 4 : Répartition géographique des contribuables

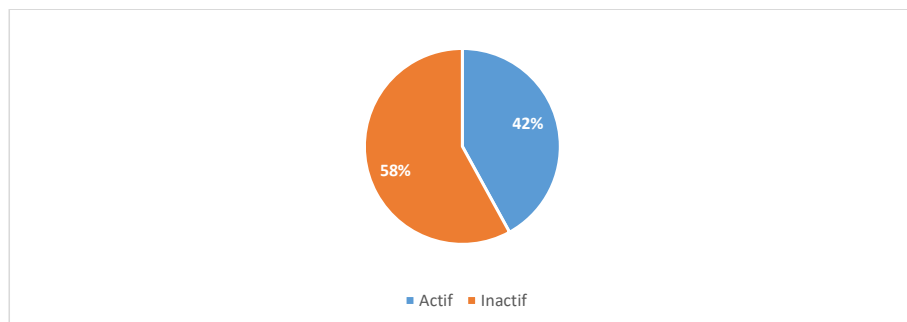


Source : Auteur à partir de données de OTR (2024)

➤ Régime et statut fiscal

Pour ce qui est du statut fiscal, la proportion des contribuables actifs est de 42% alors que les contribuables inactifs (les contribuables qui ne sont pas en règle avec l'OTR) représentent 58%.

Graphique 5 : Répartition des contribuables selon leur activité ou inactivité



Source : Auteur à partir de données de OTR (2024)

1.4. Réformes de politiques fiscales et d'administration

Plusieurs réformes ont été mises en place par l'OTR pour favoriser le renforcement de la transparence, la modernisation et la simplification des procédures administratives. Parmi ces réformes, on peut citer :

Tableau 3 : Activités et réformes phares réalisés en 2023

N°	REFORMES	OBJECTIFS
1	Mise en place d'une plateforme de création et de consultation de NIF en ligne	Faciliter l'immatriculation des contribuables
2	Déploiement du système de production numérique des titres fonciers	Moderniser les services du cadastre et de la conservation foncière
3	Opérationnalisation du Guichet unique de dépôts des états financiers (GUDEF)	Améliorer la fiabilité des déclarations des résultats
4	Simplification des procédures d'adhésion au Cadre de partenariat privilégié	Améliorer la célérité des opérations de dédouanement et renforcer la coopération entre l'Office et les opérateurs économiques
5	Organisation de la deuxième édition du Dialogue Interprofessionnel sur la Fiscalité (DIF)	Promouvoir la recherche et le partage des bonnes pratiques
6	Opérationnalisation de l'interconnexion entre l'OTR et la DGDN	Améliorer la qualité des données sur les contribuables et faciliter le contrôle
7	Adoption d'une nouvelle grille d'évaluation des vérificateurs	Améliorer la performance des vérificateurs
8	Interconnexion entre les systèmes d'informations de l'OTR et de l'Union Postale Universelle (UPU)	Améliorer le recoupement des données

N°	REFORMES	OBJECTIFS
9	Extension des Codes de Spécification Tarifaire (CST) à tous les bureaux informatisés	Améliorer l'évaluation en douane des marchandises et harmoniser les pratiques en la matière
10	Déploiement des Terminaux de Paiement Electronique (TPE)	Sécuriser la collecte des recettes
11	Déploiement de la version mobile du Système de suivi électronique du transit	Améliorer le suivi du transit
12	Mise en production de la procédure dématérialisée d'octroi et de gestion des exonérations et franchises	Améliorer la gestion des exonérations

Source : OTR, rapport de performance 2023

Tableau 4 : Réformes phares réalisées en 2022

N°	REFORMES	OBJECTIFS
1	Opérationnalisation de l'Application d'Evaluation des Véhicules d'Occasion (AEVO)	Se réappropriier la fonction d'évaluation des voitures d'occasion autrefois externalisée
2	Mise en place de la CARLD	Renforcer la sécurité juridique des opérateurs économiques
3	Réalisation de l'enquête foncière pilote dans la commune de Golfe 3	Améliorer le cadastre fiscal
4	Extension du champ du code de spécification tarifaire	Améliorer l'évaluation en douane des marchandises
5	Organisation de la première édition du Dialogue Interprofessionnel sur la Fiscalité (DIF).	Partager les bonnes pratiques et réfléchir sur les défis des administrations fiscales
6	Elaboration de la cartographie des risques de l'OTR	Améliorer la gouvernance de l'Office
7	Création des divisions régionales du cadastre et de la conservation foncière	Déconcentrer les services pour mieux les rapprocher des contribuables
8	Opérationnalisation des BOFIC et BOFIP	Déconcentrer les services de l'administration fiscale pour mieux les rapprocher des contribuables
9	Interconnexion du système informatique du Togo avec ceux du Mali et du Bénin dans le cadre du transit régional	Partager les données pour la surveillance du transit
10	Déploiement du nouveau logiciel de gestion des impôts E-Tax (DIMANA) au Commissariat des impôts et auprès des contribuables de la DGE et de la DME	Digitaliser les services et procédures de l'Office
11	Interconnexion de COTEC avec l'application AEVO	Améliorer l'évaluation en douanes des voitures d'occasion
12	Mise en production de l'application de gestion des chèques trésor	Améliorer la sécurisation des recettes

Source : OTR, rapport de performance 2022

Tableau 5 : Réformes phares réalisées en 2021

N°	REFORMES	OBJECTIFS
1	Elaboration de la matrice des mesures fiscales dérogatoires et l'évaluation des dépenses fiscales des exercices 2019 et 2020	Rationaliser les exonérations
2	Réalisation du recensement fiscal à l'intérieur du pays	Elargir l'assiette fiscale
3	Extension de la déclaration et du paiement en ligne aux petits contribuables	Réduire les coûts et les délais de paiement des impôts pour les petits contribuables
4	Dématérialisation du paiement de la taxe « Travail Extra Légal » (TEL)	Renforcer la célérité et la transparence des opérations de dédouanement
5	Opérationnalisation du Poste de Contrôles Juxtaposés de Noépé-Akanu	Renforcer la célérité des opérations de dédouanement des marchandises en transit, au départ ou en provenance du Ghana à destination du Togo ou d'autres pays
6	Internalisation des fonctions d'évaluation en douane	Evaluer en interne la valeur en douane des marchandises
7	Formalisation de l'unité mixte (impôts-douanes) de contrôle	Procéder à la vérification a posteriori des opérations ayant des implications à la fois fiscales et douanières
8	Révision des tarifs de la Taxe sur les Véhicules à Moteur (TVM)	Favoriser une meilleure adhésion des contribuables et garantir sa mobilisation effective
9	Ouverture des filières "Trésor" et "Technicien Géomètre" à l'IFFD	Renforcer les capacités des agents dans ces spécialités
10	Opérationnalisation de la cellule du Guichet Unique de Dépôt des Etats Financiers (GUDEF)	Intensifier les travaux pour l'opérationnalisation du GUDEF
11	Contrôle systématique de la marque sécurisée obligatoire des produits	Lutter contre la contrebande et améliorer les recettes de droits d'accises
12	Création de la Cellule de Contrôle de la Valeur (CCV)	Maitriser la valeur transactionnelle en douane des marchandises
13	Création d'une Cellule d'Analyse des Données Miroir (CADOM)	Renforcer le contrôle a priori et alimenter aussi le mécanisme de sélectivité automatique
14	Délocalisation du poste de contrôle du « Terminal du Sahel » vers le site de contrôle de la charge à l'essieu à Djéréhouyé	Améliorer le suivi des véhicules en transit
15	Création du Bureau des Douanes de la Plateforme Industrielle Intégrée d'Adéticopé (BDPIIA)	Prendre en charge et dédouaner les marchandises sur la plateforme
16	Poursuite de la mise en place de l'interconnexion avec de nouveaux partenaires	Améliorer le recoupement des informations à des fins de contrôle

Source : OTR, rapport de performance 2021

Tableau 6 : Réformes phares réalisées en 2020

N°	REFORMES	OBJECTIFS
1	Extension de la télé déclaration et du télépaiement aux petites et moyennes entreprises	Réduire les coûts et les délais de paiement des impôts pour les petites et moyennes entreprises
2	Mise en place de la matrice cadastrale du Grand Lomé	Elargir l'assiette des impôts fonciers
3	Installation des stations permanentes	Améliorer la précision des levées topographiques et la sécurisation foncière
4	Développement des services web pour le paiement de la Taxe sur les Véhicules à Moteur (TVM) via les terminaux de paiement électronique	Améliorer le recouvrement de la TVM
5	Ouverture de la filière "Management des services fiscaux et douaniers" à l'IFFD	Renforcer les capacités des agents dans la gestion des services fiscaux et douaniers
6	Mise en place du Comité sécurité et santé au travail	Protéger la santé physique et mentale et assurer la sécurité de tous les agents
7	Dématérialisation des procédures à la Division des opérations douanières de Lomé-Port (DODLP ⁵)	Faciliter les procédures et réduire les délais de traitement des déclarations
8	Dématérialisation de la demande de dépotage en ville et du processus d'enlèvement des marchandises à la brigade	Raccourcir la procédure et faciliter l'enlèvement des marchandises
9	Création de la Cellule de Contrôle de la Valeur (CCV)	Maîtriser la valeur en douane des marchandises
10	Envoi en ligne via SYDONIA World des documents exigibles pour le dédouanement des marchandises et des documents délivrés aux Opérateurs économiques (Bulletins de liquidation, Bon à conduire, Bon à enlever, Certificat de visite, document de transit T1, du Certificat d'origine, etc.)	Permettre aux opérateurs économiques de dédouaner les marchandises sans être physiquement présent
11	Interconnexion avec les manutentionnaires (Togo Terminal, LCT, etc.)	Faciliter le partage et l'accès de données et informations entre SYDONIA World et les sociétés manutentionnaires
12	Réduction des documents à annexer à la déclaration à quatre (4) pour les importations et deux (2) pour les exportations	Réduire les délais et faciliter les formalités d'importation et d'exportation
13	Création de la Section Visite à Domicile (VIDO) pour réduire les visites physiques sur la plateforme portuaire et gagner du temps	Faciliter l'enlèvement des marchandises à la DODLP et renforcer le contrôle a posteriori
14	Mise en place d'une procédure simplifiée de Dédouanement des colis express à la DODACP	Permettre la mainlevée rapide et express des petits colis de l'Aéroport
15	Installation d'un nouveau scanner de dernière génération à Lomé container terminal (LCT)	Permettre de réaliser les contrôles non intrusifs des conteneurs

Source : OTR, rapport de performance 2020

Pour ce qui est des réformes engagées par l'Office Togolais des recettes (OTR) au Port Autonome de Lomé, elles ont été conçues pour favoriser le renforcement de la transparence, la modernisation et la simplification des procédures administratives au niveau de la douane. Ces réformes douanières sont au

⁵ Cette division est devenue une direction en 2022

nombre de huit sans compter les mesures relatives à la pandémie du Coronavirus 2019.

a. L'élaboration d'un nouveau code des douanes

Ce code répond désormais aux exigences de modernisation de l'administration et met l'accent sur la célérité des opérations.

b. La dématérialisation du certificat d'origine

Ceci a consisté à la mise en place d'une plateforme par la Chambre de commerce et d'industrie du Togo pour permettre aux opérateurs économiques d'effectuer gratuitement leur demande et de recevoir leur certificat d'origine uniquement en ligne. Cette réforme a entraîné la réduction du délai de 48 heures à moins de 5 heures en moyenne.

c. La réduction du nombre de documents exigibles pour le contrôle de déclaration en douane et la dématérialisation des procédures dans le système Sydonia world

Cette réforme permet de réduire les documents de contrôle, mieux, tous les documents sollicités par l'opérateur lui sont désormais transmis en ligne sans oublier la célérité dans le traitement des dossiers. Les réformes ont également touché les documents requis pour les opérations d'exportation au Port Autonome de Lomé. Dorénavant, ne sont demandés que la Facture commerciale, l'Attestation d'exportation (Demandée au cordon douanier pour des envois dont la valeur est supérieure à 10 millions de francs CFA) et le Certificat d'origine qui est d'ailleurs disponible en ligne. Il en est de même pour la dématérialisation des procédures de dédouanement dans Sydonia World. C'est grâce à cette réforme que depuis le 30 janvier 2019, les commissionnaires en douanes agréés, les consignataires, les importateurs et les exportateurs sont tenus d'envoyer électroniquement à la Douane via Sydonia World la déclaration en détails ainsi que les originaux des documents de dédouanement contre un dépôt physique précédemment. Tous les documents sollicités par l'opérateur lui sont désormais transmis en ligne. D'autres documents sont délivrés en ligne par la Douane togolaise grâce à la dématérialisation. On peut citer, entre autres, le Bon à conduire, le Bon à embarquer, le Bon à enlever, le Bon à entreposer, le Bon à expédier, le Bon à sortir de MAD, le Bon à sortir d'entrepôt, le Bon pour AT, le Certificat de visite et le Bulletin de liquidation. Il faut dire que la dématérialisation dans les opérations au Port de Lomé a également touché les marchandises à l'importation. En effet, la réforme a aussi facilité la tâche à l'opérateur économique et au transitaire. La procédure est là aussi dématérialisée et le nombre de documents requis réduit. Désormais ne sont exigés que l'Attestation de valeur (ADV), la Facture commerciale, le Connaissance et le BESC.

d. La dématérialisation des procédures d'enlèvement des marchandises à la brigade

Le but de cette réforme est non seulement de réduire le contact physique entre les opérateurs économiques et les agents de douane mais aussi d'accélérer le traitement des dossiers.

e. L'interconnexion entre Sydonia world et le système du manutentionnaire Bolloré et LCT.

Cette réforme entraîne la célérité dans le traitement des dossiers. Ainsi, depuis fin Février 2020, TogoTerminal a mis à la disposition de sa clientèle une solution web permettant de générer les factures et d'effectuer le paiement en ligne via Ecobank. De même, Lomé Conteneur Terminal a dématérialisé sa facturation et offre à sa clientèle la possibilité d'effectuer le paiement en ligne via NSIA banque. Toujours dans le but de rendre compétitif le PAL, il a été procédé à la réduction des délais à l'importation notamment les délais de dépôt du manifeste. L'avis aux opérateurs économiques N°002/2020/OTR/CG/CDDI du 09 janvier 2020 stipule qu'il est désormais possible aux consignataires de déposer le manifeste 24 heures avant l'arrivée du navire. A ceci s'ajoute la réduction des délais d'attente pour le passage au scanner de LCT qui fonctionne désormais 24h/24.

f. La création de l'Unité Spéciale d'Intervention Douanière (USID)

Cette initiative a pour but d'intervenir rapidement sur les opérations en cas d'alerte informant du déroulement d'une activité illicite.

g. Le dédouanement en ligne dans le système informatique de la douane et l'automatisation des procédures

A l'instar des autres reformes, celle-ci vise le gain de temps pour les usagers, une procédure simplifiée, une dématérialisation des formalités douanières et une réduction du risque de corruption.

h. L'amélioration des critères de sélectivité des déclarations avec près de 50% de circuits hors contrôle

Dans l'intérêt des transitaires, cette mesure permet la liquidation rapide des dossiers et la célérité dans la procédure de dédouanement des marchandises. Ainsi à l'importation, on a l'exonération des droits de douanes et taxes (à l'exception des prélèvements communautaires) sur : le matériel agricole, le matériel médical et les produits exclusivement utilisés dans le cadre de la lutte contre la pandémie du Covid-19. Toutes ces reformes s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND), notamment en son axe 1 qui ambitionne de faire du Togo un Hub logistique et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ouest africaine.

Chapitre 2 : Définition des indicateurs pertinents et d'un indice permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables

Ce chapitre présente une revue des indicateurs de mesure de la satisfaction dans la première section. La seconde section expose le choix et la justification des indicateurs retenus dans cette étude.

2.1. Revue sur les indicateurs de mesure de la satisfaction

La satisfaction se définit comme « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation d'un bien ou service et relatif » (Vanhamme, 2002). Le caractère relatif de la satisfaction renvoie au fait que le jugement de satisfaction est le résultat de la comparaison entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et un standard de comparaison (Évrard, 1993 ; Vanhamme, 2002). L'état psychologique traduit le fait que la satisfaction n'est pas directement observable (Vanhamme, 2002). Enfin, l'évaluation porte sur une transaction particulière (une expérience d'achat, une expérience de consommation, ou les deux à la fois) (Vanhamme, 2002). Elle est à distinguer de la satisfaction cumulée relative à plusieurs transactions, qui pourrait être assimilée à une forme d'attitude.

La satisfaction intègre des processus à la fois cognitifs et affectifs. Le processus cognitif a été introduit par Oliver (1980) et connu sous l'appellation modèle de disconfirmation des attentes. Selon ce modèle, la satisfaction est le résultat de la comparaison entre la performance perçue et les attentes. Contrairement à cette approche cognitive qui a dominé la recherche sur la satisfaction jusqu'à la fin des années 80, de nombreuses études récentes attestent de l'influence des réactions affectives (les réactions émotionnelles positives et les réactions émotionnelles négatives) sur la satisfaction.

La littérature n'est pas unanime aussi bien sur la définition que sur la mesure de la satisfaction rendant la tâche difficile aux entreprises qui veulent évaluer le niveau de satisfaction de leur clientèle afin de maximiser leurs recettes et donc leurs profits. S'il est couramment admis que plusieurs facteurs agissent sur le niveau de satisfaction de la clientèle, la multitude des indicateurs de mesure de la satisfaction reste objet des débats accablants. Une revue non exhaustive des indicateurs permet d'avoir une idée plus claire. Parmi la multitude d'indicateurs permettant de mesurer la satisfaction dans tous les secteurs d'activité, huit indicateurs sont souvent utilisés pour mesurer la satisfaction des clients.

❖ Le Net Promoter Score (NPS)

Le NPS est un indicateur qui permet d'avoir un indice quant à la satisfaction du consommateur. Il donne une indication sur la possibilité que les clients recommandent les produits/les services d'une entreprise à leur entourage. Pour Ayuso et al. (2020), le NPS sert à anticiper si le client va maintenir ou interrompre ses achats auprès de la marque. Dans la pratique, le NPS est obtenu par le biais d'une enquête client et à travers la question spécifique suivante : « *Quelle est la probabilité que vous recommandiez l'entreprise à un parent ou un ami ?* ». Les consommateurs attribuent un score compris entre 0 et 10 afin de répondre à cette question. En fonction des scores obtenus, les répondants peuvent être divisés en trois catégories : (i) les détracteurs : il s'agit des clients ayant attribué un score allant de 0 à 6 ; (ii) les passifs : cette catégorie représente les consommateurs qui ont donné une note de 7 ou de 8 et (iii) les promoteurs : ce groupe désigne la clientèle qui a donné un score de 9 ou de 10.

❖ Le Score de Satisfaction Client (CSAT)

Cet indicateur mesure la satisfaction du client à court terme, immédiatement après une interaction du client avec la marque. Il se résume généralement à une question « *globalement, êtes-vous satisfait de nos services ?* ». Cette question reflète la satisfaction générale des clients par rapport à l'entreprise. C'est une question qui est généralement posée après un contact avec le service client, mais aussi après un achat ou une visite sur le site web. On retrouve 2 cas. Soit la question à échelle classique, soit une question ouverte.

Dans le cas d'une question à l'échelle classique, les clients sont invités à donner une note, généralement sur une échelle de 1 à 5, pour évaluer leur satisfaction. Cette approche permet une quantification rapide et facilement comparable de la satisfaction client, fournissant ainsi des données précieuses pour évaluer la performance de l'entreprise. Cependant, pour une compréhension plus approfondie des sentiments et des motivations des clients, il est souvent nécessaire de recourir à des questions ouvertes.

Dans le cas de questions ouvertes, les clients ont l'opportunité d'exprimer leurs opinions de manière plus détaillée. Les mentions en rapport avec la qualité, la fiabilité et l'épanouissement du client peuvent être identifiées et analysées à l'aide de techniques d'analyse sémantique automatisée. Cette approche permet de comprendre les nuances des réponses des clients et d'identifier les domaines spécifiques à améliorer pour renforcer la satisfaction client. L'indicateur CSAT est devenu incontournable. Il est utilisé par la plupart des entreprises.

❖ Le Customer Effort Score (CES)

Le CES est également lié à la mesure de la satisfaction. Il consiste à mesurer l'effort fourni par un client pour réaliser une action précise comme acheter un produit ou contacter un service après-vente. En ce sens, il se résume généralement à une question « *quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ?* ». Le CES est un indicateur très utile pour mesurer la qualité du parcours client. Il permet en effet de mesurer l'effort demandé au client lors d'une interaction avec une entité. Donc l'idée est que moins l'effort à fournir est important, plus le client sera susceptible de convertir ou de rester fidèle à l'entreprise.

❖ Le délai moyen de réponse (DMR)

Le délai moyen de réponse mesure le temps écoulé entre la démarche d'un client pour adresser sa requête (via un formulaire de contact, chat ou appel téléphonique par exemple) et le moment de sa mise en relation effective avec un conseiller de la marque. Les exigences du client sont élevées en la matière selon les services fournis par l'entreprise : il souhaite attendre moins d'une minute par téléphone et pas plus de trente minutes sur les réseaux sociaux. Dans la pratique, ce délai peut varier en fonction du canal employé par le client, mais aux yeux du consommateur, il témoigne de la réactivité de la marque.

❖ Le taux de résolution au premier contact (RPC)

Ce taux est un véritable gage d'efficacité, car il évalue la capacité à résoudre la demande d'un client dès la première interaction. Une résolution des demandes au premier contact évitera des « irritants », comme être transféré et/ou répéter sa demande plusieurs fois sur divers canaux pour obtenir une réponse. En ce sens, il s'agit d'un véritable gage de satisfaction et de fiabilité qui contribue à l'image de la marque.

❖ La durée moyenne de traitement (DMT)

Cet indicateur est associé à la productivité d'un service client, en vue de diminuer le coût de traitement des demandes client. La Durée Moyenne de Traitement est un indicateur clé de performance essentiel dans l'univers des centres d'appels, mesurant le temps moyen qu'un agent passe pour résoudre une interaction client, que ce soit un appel téléphonique, un chat en ligne, un e-mail ou toute autre forme d'interaction.

❖ La perception client de la qualité de service (SERVQUAL)

Cette méthode mesure à la fois la qualité de service et la satisfaction du client. Elle prend en considération la perception du client, c'est-à-dire son ressenti. Concrètement, il s'agit d'une étude d'un groupe de clients cibles autour de 5 critères définis par l'acronyme RATER : notamment la fiabilité, l'assurance, la tangibilité, l'empathie et la réactivité.

❖ Le taux de décroché

Particulièrement utile pour les services client utilisant un centre d'appels, le taux de décroché est un indicateur correspondant tout simplement au nombre d'appels pris par rapport à ceux émis par les clients. Un taux de décroché élevé est un bon signe de disponibilité et de réactivité du service client. Un taux de décroché bas peut être le signe d'un manque d'effectif du service client aux principaux moments d'affluence. Il peut aussi signifier un manque de réactivité du service client (le client mis en attente raccroche avant que son appel ne soit pris).

2.2. Choix et justification des indicateurs retenus

➤ Justification du choix de l'indicateur retenu dans cette étude

Parmi les huit indicateurs, trois sont plus utilisés pour mesurer la satisfaction de la clientèle dans le domaine des services notamment le NPS, le CES et le CSAT (Ladwein, 1996). Dans le cadre de cette étude, le Score de Satisfaction Client (CSAT) semble plus adapté et plus pertinent. Trois raisons motivent ce choix. Premièrement, pour faciliter la comparaison du niveau de satisfaction de cette étude à celle de 2020 réalisée par l'OTR, il serait important d'utiliser ce même indicateur utilisé dans l'étude de 2020 et plus facile pour la collecte de données sur le terrain. Deuxièmement, l'OTR étant un établissement public qui offre des services publics, la mesure de la satisfaction des contribuables à partir du CSAT est plus adaptée vu que cet indicateur cherche à répondre à la question selon laquelle « *globalement, êtes-vous satisfait de nos services ?* ». Enfin, la méthode d'estimation du niveau de satisfaction des contribuables basée sur une échelle de Likert (1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait et 4= Pas du tout satisfait) est facile à comprendre et à utiliser avec précision dans la mise en place de l'outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables de l'OTR.

➤ Mode de calcul du niveau de satisfaction

Pour chaque catégorie de contribuables retenus, le taux de satisfaction client correspond au pourcentage de clients se disant « très satisfaits » ou « satisfaits ». Ce taux est calculé comme suit :⁶

$$\text{CSAT} = \frac{\text{nombre de contribuables "très satisfaits"} + \text{nombre de contribuables "satisfaits"}}{\text{nombre total de contribuables ayant répondu aux questions sur la satisfaction}} * 100$$

Les critères et sous-critères de la satisfaction des contribuables retenus sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 7 : Critères et sous-critères de la satisfaction des contribuables retenus

CRITERES	SOUS- CRITERES
Accueil et environnement de travail	• Convivialité du personnel à l'accueil • Accessibilité du service (accès, proximité...) • Environnement de travail (propreté, rangement, convivialité du cadre d'accueil)
Comportement des agents	• Respect et courtoisie • Assistance au contribuable (présence au poste, écoute, disponibilité...) • Discretion professionnelle
Communication, sensibilisation et formation	• Echanges et communication avec le contribuable • Actions de sensibilisation • Pertinence des thèmes développés au cours des séances de sensibilisation et de formation • Canaux de communication (outils et langue)
Prestations de services	• Clarté, précision et disponibilité des procédures • Accessibilité aux droits (prérogatives, informations...) • Equité et transparence dans l'application des procédures • Respect des droits du contribuable • Calcul des impôts (justesse dans la liquidation des droits, impôts et taxes) • Echancier de paiement • Confidentialité des informations
Célérité de la délivrance des documents fiscaux, douaniers et fonciers	Diligence dans le traitement des requêtes
Coût d'obtention des documents fiscaux, douaniers et fonciers	Coût sur la délivrance des documents fiscaux, douaniers et fonciers
Solutions digitales	E-tax ; Sydonia ; GUDEF, TVM
Suivi de la satisfaction	Traitement des plaintes ; réclamations et suggestions ou recommandations

Source : Auteur

Chapitre 3 : Analyse des données collectées auprès des différentes catégories de contribuables

Ce chapitre présente les résultats issus de la collecte de données. La première section expose la méthodologie de l'étude et la deuxième section ressort la structure des contribuables interrogés. La troisième section présente le diagnostic sur le niveau de satisfaction des contribuables et la quatrième section retrace les propositions de mesures d'améliorations pour la satisfaction des contribuables.

3.1. Méthodologie de l'étude

La méthodologie exposée ici concerne uniquement l'étude sur la satisfaction. La méthodologie portant sur l'outil dynamique est proposée dans une autre note méthodologique après une consultation restreinte avec certains acteurs clés de l'OTR.

Pour réaliser l'étude de mesure de la satisfaction des contribuables en ce qui concerne les services rendus par l'OTR, la méthodologie utilisée est mixte (quantitative et qualitative), y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats en faisant appel, aux parties prenantes à tous les niveaux, notamment au cours des étapes de conception, de collecte des données et de l'élaboration du rapport. La mission a été réalisée en trois (03) principales étapes que sont : (i) étape 1 : préparation et organisation de la mission ; (ii) étape 2 : collecte de données et (iii) étape 3 : élaboration du rapport et soumission des résultats. Chacune de ces étapes est exécutée à travers une série d'activités.

ETAPE 1 : PREPARATION ET ORGANISATION DE LA MISSION

Activité 1 : Revue documentaire, finalisation de la méthodologie et élaboration des outils de collecte

Les documents (rapports d'activité, rapports d'études etc.) ont été collectés auprès de l'OTR ainsi que ceux qui interviennent sur les aspects de la fiscalité notamment le Ministère de l'Economie et des finances, l'unité de politique fiscale, etc... L'analyse de ces documents stratégiques a permis de faire un état des lieux sur la fiscalité, sur les indicateurs de mesure de la satisfaction et sur la mise en place de l'outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables. La mobilisation de la revue existante sur la mesure de la satisfaction des contribuables a permis de présenter un cadre théorique et empirique solide de cette étude. Toutes les données et informations recueillies dans la revue documentaire ont servi à l'amélioration des outils de collecte de données primaires et secondaires.

Activité 2 : Atelier de cadrage méthodologique

L'organisation complète et concrète de la mission et la méthodologie à utiliser ont été présentées au cours d'un atelier de cadrage méthodologique avec le commanditaire. Des échanges ont eu lieu avec le commanditaire afin de s'accorder sur la compréhension globale de la mission. De façon précise, la méthodologie, les outils de collecte et le plan de travail ont été présentés, discutés, harmonisés et validés. Toutes les observations recueillies au cours de l'atelier de cadrage ont été prises en compte pour finaliser les outils de collecte et la méthodologie.

ETAPE 2 : COLLECTE DE DONNEES

La démarche de collecte des données a été participative et a impliqué tous les acteurs qui interviennent dans la définition des politiques fiscales (OTR, UPF, MEF) et les contribuables. Les données collectées dans le cadre de cette étude sont de deux types : secondaires et primaires. Les données secondaires

sont la composition des contribuables de l'OTR, leur répartition géographique etc. Les données primaires concernent le niveau de satisfaction des contribuables des différents services rendus par l'OTR, les actions à mener par l'OTR pour améliorer le niveau de satisfaction des contribuables, la nature et la forme de l'outil dynamique ainsi que les attentes des contribuables sur cet outil.

3.2. Préparation de la mission terrain

Conformément à la proposition technique, une mission de terrain a été organisée pour collecter les données aussi bien qualitatives que quantitatives. Les données qualitatives ont permis de ressortir les attentes des différentes catégories de contribuables par rapport à l'OTR mais également leurs points de vue sur la faisabilité de la mise en place de l'outil dynamique de mesure de la satisfaction de ces derniers. Elles ont permis de décliner le cadre stratégique. Ainsi, les données quantitatives, ont donné des précisions sur le niveau de satisfaction des contribuables par rapport aux services de l'OTR.

3.2.1. Enquêtes qualitatives et analyse fonctionnelle

Pour cette mission, une série de consultations restreintes a été organisée pour s'entretenir avec les différents groupes thématiques. Sur la base de cette catégorisation des acteurs, quatre (04) groupes thématiques ont été organisés afin d'animer une série de discussion. Les consultations restreintes ont permis de recueillir les informations permettant d'identifier les besoins en formation, les possibilités de partenariats et d'accompagnement. A la suite de ces consultations restreintes, une proposition de stratégies d'amélioration de la satisfaction des contribuables a été dressée. Les groupes thématiques en question se présentent comme suit :

❖ GROUPE THEMATIQUE 1 : les divisions spécialisées de l'Office Togolais des Recettes (OTR)

Cet atelier thématique a animé principalement la discussion sur le partage de leurs expériences en ce qui concerne dans un premier temps les attentes des contribuables, les éléments de satisfaction, les éléments d'insatisfaction, la gestion des réclamations et recours puis dans un second temps, les options d'amélioration de la satisfaction et de la mise en place de l'outil dynamique.

❖ GROUPE THEMATIQUE II : Administration Publique

Ce groupe a animé principalement la discussion les difficultés rencontrées dans l'interaction avec l'autorité fiscale et les options d'amélioration ainsi que la perception par rapport à l'outil dynamique de mesure de la satisfaction du contribuable.

❖ GROUPE THEMATIQUE III : Secteur privé

La discussion dans ce groupe a porté sur les principaux enjeux de la politique fiscale au Togo ainsi que sa perception par cette catégorie d'acteur. Cela a également permis d'évoquer les difficultés rencontrées dans l'interaction avec l'autorité fiscale et les options d'amélioration ainsi que la perception par rapport à l'outil dynamique de mesure de la satisfaction du contribuable.

❖ GROUPE THEMATIQUE IV : Organisations syndicales

Ce groupe a discuté de la perception des acteurs salariés sur la mise en œuvre de la politique fiscale au Togo et les options d'amélioration ainsi que la perception par rapport à l'outil dynamique de mesure de la satisfaction du contribuable.

Le tableau ci-dessous présente les différents acteurs identifiés par le cabinet GR2C pour la conduite des consultations restreintes suivant les quatre groupes thématiques. Les guides d'animation des ateliers sont en annexe.

Tableau 8 : Liste des acteurs pour la consultation restreinte

Secteurs	Acteurs
Office Togolais des Recettes (OTR)	Direction de la communication et des services aux usagers
	Direction des études et de la planification stratégique
	Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité
	Direction de l'informatique et des technologies de l'information
	Direction du Cadastre, de la Conservation Foncière
	Direction des opérations fiscales régionales
	Direction de la législation fiscale et du contentieux
	Direction du contrôle fiscal
	Direction des grandes entreprises
	Direction des opérations fiscales d'Agoè-Nyivé
	Direction des opérations fiscales du Golfe
	Direction des moyennes entreprises
	Direction des opérations douanières de Lomé-Port
	Direction des opérations douanières du Golfe
	Direction des études et de la législation
Administration Publique	Ministère de l'Economie et des Finance (Unité de Politique Fiscale)
Administration privée	Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET)
	Conseil National du Patronat du Togo (CNP-Togo)
	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT)
	Association des Sociétés de la Zone Franche (ASOZOF)
	Groupe Togolais Des Petites et Moyennes Entreprises Et Industries (GTPME/PMI)
	Association professionnelle des banques et établissements Financiers du Togo (APBEF)
Organisations syndicales	Confédération Syndicale des Travailleurs du Togo (CSTT)
	Union Nationale des Syndicats Indépendants du Togo (UNSI)
	Association des Commissionnaires Agréés en Douane (ACAD)
	Union professionnelle des agréés en douanes (Uprad)
	Le Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT)
	Union Nationale des Transporteurs Routiers du Togo (UNATROT)
	Association Nationale des Agents Immobiliers du Togo (ANAIT)
	Association Togolaise de Consommateurs (ATC)

Source : Auteur

Le commanditaire et ses partenaires ont été sollicités par le cabinet GR2C pour la facilitation des contacts avec les acteurs identifiés.

Données qualitatives

Pour élaborer une stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé visant à améliorer la satisfaction des contribuables et à développer un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR, une collecte de données qualitatives a été réalisée afin de recueillir l'avis de certains acteurs clés qui travaillent avec les contribuables comme les directions de l'OTR, les

transitaires, les associations d'entreprises, les médias, le syndicat des transporteurs, les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) et les organisations de la société civile. Pour ce faire, les données issues de l'enquête qualitative et de l'analyse fonctionnelle ont été principalement utilisées.

3.2.2. Enquêtes individuelles

a) L'échantillonnage

La population cible de l'enquête a été constituée par l'ensemble des contribuables togolais et des intermédiaires qui réalisent des opérations avec l'OTR pour le compte de tiers. L'objectif est d'apprécier la satisfaction de chaque catégorie d'acteurs vis-à-vis des services proposés par l'Office. La population cible de l'enquête comprend donc différentes catégories d'acteurs dont :

- Les entreprises formelles
- Les particuliers
- Les voyageurs
- Les intermédiaires pour le compte de tiers

Disposant de la base de sondage des entreprises formelles, des particuliers et intermédiaires pour compte de tiers, nous avons procédé par échantillonnage probabiliste pour calculer leur échantillon à partir de la formule recommandée par l'IFDD (Institut de la Francophonie pour le Développement Durable). Il est retenu d'appliquer les lois de la statistique descriptive, en appliquant la formule standard pour le calcul de la taille des échantillons pour des populations connues indiquée ci-dessous :

$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)N}{r * (Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P) + e^2(N-1))}$$

Où :

n : taille échantillon recherchée

p : proportion de la population possédant la caractéristique recherchée

Selon les termes de références de cette étude, la population cible est l'ensemble des contribuables de l'OTR et la variable d'intérêt est la proportion des contribuables satisfaits. Sur la base de l'étude sur la satisfaction de 2020, le niveau global de satisfaction était de 64,9% et donc on considère $P=0,649$ pour les entreprises formelles. Selon la même étude 26,6% des voyageurs sont satisfaits des services rendus par l'OTR et donc on considère $P=0,266$ pour ces derniers. Pour les autres contribuables dont les particuliers, les intermédiaires pour le compte de tiers, $P=0,5$.

$Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}^2$: est le fractile correspondant à la probabilité $1-\alpha/2$ en utilisant la table inverse de la loi normale centrée réduite

N : taille population cible

e : marge erreur d'échantillonnage (dans le cadre de l'étude nous préconisons la valeur de 5%)

r : taux de réponse (nombre d'enquêtés acceptant de répondre aux questions posées, dans le cadre de l'étude nous préconisons de partir sur une hypothèse de 90%).

La méthode de tirage aléatoire simple est utilisée pour identifier les personnes à enquêter en se servant des bases de sondage disponibles.

Ne disposant pas de base de sondage pour la population des voyageurs, la formule suivante a plutôt été utilisée pour estimer leur échantillon :

$$n_v = \frac{Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})} P(1-P)}{e^2} \quad \text{avec } n_v \text{ la taille de l'échantillon des voyageurs recherchée}$$

Le présent échantillon a été repartitionné à plusieurs strates en considérant les critères de régime fiscal, de taille de l'entreprise et de répartition géographique. Afin d'obtenir une significativité statistique au niveau de chaque strate, des ajustements ont été apportés à l'échantillon calculé. La population totale de chaque catégorie d'acteurs et leur échantillon est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Répartition des différents contribuables

Type d'entreprise	Total	e	P	Echantillon calculé	Echantillon ajusté
Entreprises formelles (TPU & REEL)	168 984	5%	0,649	388	494
Voyageurs		5%	0,266	300	308
Particuliers	176 888	5%	0,5	426	444
Commissionnaires en douane					
Experts Comptables Et Comptables Agréés					
Intermédiaires au cadastre (géomètres, notaires, huissiers)	628	5%	0,5	265	265
TOTAL	346 500			1379	1511

Source : Auteur

- Les entreprises formelles

Elles représentent les entreprises enregistrées et disposant d'un numéro d'identification fiscale. Leur base de sondage a été mise à la disposition du cabinet pour les besoins de la mission. Elle a servi de base de sondage pour calculer l'échantillon qui est de 388. Pour prendre en compte les principales caractéristiques de cette catégorie de contribuables notamment le régime fiscal, la taille de l'entreprise et la localisation géographique, la méthode d'échantillonnage à plusieurs degrés a été utilisée.

Premier niveau de stratification

Le premier niveau de stratification a consisté à repartitionner l'échantillon des entreprises formelles à enquêter entre les entreprises au régime fiscal du réel (Réel avec TVA inclus) et sous le régime fiscal de la TPU (Synthétique et déclaratif). La taille de l'échantillon des entreprises formelles sous régime Réel et TPU a été déterminée à travers les formules suivantes :

$$n_{REEL} = \frac{n}{N} * N_{REEL} \quad \text{et} \quad n_{TPU} = \frac{n}{N} * N_{TPU}$$

Où :

N_{REEL} : la taille de la population des entreprises formelles sous régime Réel

N_{TPU} : la taille de la population des entreprises formelles sous régime TPU

$\frac{n}{N}$: taux de sondage des entreprises formelles avec n la taille de l'échantillon des entreprises formelles et N la taille de la population des entreprises formelles (REEL et TPU)

Le second niveau de stratification des entreprises formelles sous le régime du Réel

Ce deuxième niveau de stratification a consisté à répartir les entreprises formelles sous régime Réel selon la taille de l'entreprise (grandes entreprises, moyennes entreprises et petites entreprises). La taille de l'échantillon des grandes entreprises (GE), des moyennes entreprises (ME) et des petites entreprises (PE) est obtenue par les formules suivantes :

$$n_{GE} = \frac{n_{REEL}}{N_{REEL}} * N_{GE} \quad , \quad n_{ME} = \frac{n_{REEL}}{N_{REEL}} * N_{ME} \quad \text{et} \quad n_{PE} = \frac{n_{REEL}}{N_{REEL}} * N_{PE}$$

Où :

n_{GE} : la taille de l'échantillon de GE recherchée

N_{GE} : le poids des grandes entreprises

n_{ME} : la taille de l'échantillon de ME recherchée

N_{ME} : le poids des moyennes entreprises

n_{PE} : la taille de l'échantillon de PE recherchée

N_{PE} : le poids des petites entreprises

Tableau 10 : Répartition des entreprises selon le régime fiscal et selon la taille de l'entreprise

ENTREPRISE FORMELLE	EFFECTIF TOTAL	Echantillon théorique		EFFECTIF	Echantillon théorique
REEL	66 249	152	ME	2 362	5
			GE	401	1
			PE	63 486	146
TPU	102 735	236			
TOTAL	168 984	388			

Source : Auteur

Pour obtenir des indicateurs interprétables par type d'entreprise et par région, lorsqu'un échantillon est de taille inférieure au seuil statistique minimum, il a été décidé de fixer un minimum de 15 entreprises à enquêter. L'échantillon final retenu pour la mission est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Echantillon ajusté des différentes catégories d'entreprises

ENTREPRISE FORMELLE	EFFECTIF TOTAL	Echantillon théorique		EFFECTIF	Echantillon
REEL	66 249	229	ME	2 362	15
			GE	401	15
			PE	63 486	199
TPU	102 735	265			
TOTAL	168 984	494			

Source : Auteur

Le second niveau de stratification des entreprises formelles sous le régime de TPU

Ce second niveau de stratification consiste à répartir les entreprises formelles sous régime TPU par région. La taille de l'échantillon des différentes régions des entreprises sous régime TPU a été répartie selon la formule suivante :

$$n_i = \frac{n}{N} * N_{Ri}$$

Où :

N_{Ri} : Effectif total de la population dans chaque région

n_i : la taille de l'échantillon de chaque région

Nous avons donc :

$$n_{TPURM} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPURM}$$

$$n_{TPURS} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPURS}$$

$$n_{TPURC} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPURC}$$

$$n_{TPURK} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPURK}$$

$$n_{TPURP} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPURP}$$

$$n_{TPUGL} = \frac{n_{TPU}}{N_{TPU}} * N_{TPUGL}$$

Où :

$n_i = n_{TPURM}, n_{TPURS}, n_{TPURC}, n_{TPURK}, n_{TPURP}, n_{TPUGL}$, représentent respectivement l'échantillon des entreprises sous régime TPU dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé.

$N_i = N_{TPURM}, N_{TPURS}, N_{TPURC}, N_{TPURK}, N_{TPURP}, N_{TPUGL}$, représentent respectivement la taille de la population des entreprises sous régime TPU dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé. Le Tableau 12 présente la répartition des entreprises sous régime TPU selon les régions.

Tableau 12 : Répartition des entreprises formelles au TPU

TYPE DE REGIME FISCALE	REGIONS	EFFECTIF	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
TPU	Région maritime	10 033	23	23
	Région plateaux	4 208	10	15
	Région savanes	3 304	8	15
	Région centrale	2 680	6	15
	Région Kara	3 411	8	15
	Grand Lomé	79 099	182	182
	TOTAL	102 735	236	265

Source : Auteur

Le troisième niveau de stratification des entreprises formelles sous le régime du réel

Le troisième niveau de stratification consiste à répartir l'échantillon des différents types d'entreprises (GE, ME et PE) à enquêter dans chaque région économique.

Grandes entreprises

La répartition des grandes entreprises selon les différentes régions économiques du Togo est présentée dans le Tableau 13 ci-dessous. Les formules ci-après ont été utilisées :

$$n_{GERM} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GERM}$$

$$n_{GERS} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GERS}$$

$$n_{GERC} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GERC}$$

$$n_{GERK} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GERK}$$

$$n_{GERP} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GERP}$$

$$n_{GEGL} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{GEGL}$$

Où :

$n_i = n_{GERM}, n_{GERS}, n_{GERC}, n_{GERK}, n_{GERP}, n_{GEGL}$, représentent respectivement l'échantillon de grandes entreprises dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé.

$N_i = N_{GERM}, N_{GERS}, N_{GERC}, N_{GERK}, N_{GERP}, N_{GEGL}$, représentent respectivement la taille de la population de grandes entreprises dans la région maritime, savanes, plateaux, centrale, Kara, et grand Lomé.

Tableau 13 : Répartition des grandes entreprises selon les régions

GE	Région	EFFECTIF	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
	Région plateaux	2	0	0
	Région Kara	2	0	0
	Grand Lomé	394	1	15
	Centrale	3	0	0
	TOTAL	401	1	15

Source : Auteur

Moyennes entreprises

La répartition des ME selon les différentes régions économiques du Togo est présentée dans le Tableau 14 ci-dessous. Les formules suivantes ont été utilisées :

$$n_{MERM} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MERM}$$

$$n_{MERS} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MERS}$$

$$n_{MERC} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MERC}$$

$$n_{MERK} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MERK}$$

$$n_{MERP} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MERP}$$

$$n_{MEGL} = \frac{n_{ME}}{N_{ME}} * N_{MEGL}$$

Où :

$n_i = n_{MERM}, n_{MERS}, n_{MERC}, n_{MERK}, n_{MERP}, n_{MEGL}$, représentent respectivement l'échantillon de ME dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé.

$N_i = N_{MERM}, N_{MERS}, N_{MERC}, N_{MERK}, N_{MERP}, N_{MEGL}$, représentent respectivement la taille de la population des ME dans la région maritime, savanes, plateaux, centrale, Kara, et grand Lomé

Tableau 14 : Répartition des moyennes entreprises selon les régions

ME	REGIONS	EFFECTIF	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
	Région plateaux	1	0	0
	Région savanes	1	0	0
	Région Kara	2	0	0
	Grand Lomé	2365	5	15
	TOTAL	2369	5	15

Source : Auteur

Petites entreprises

La répartition des PE selon les différentes régions économiques du Togo est présentée dans le Tableau 8 ci-dessous. Les formules suivantes ont été utilisées :

$$n_{PE_{RM}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{RM}}$$

$$n_{PE_{RS}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{RS}}$$

$$n_{PE_{RC}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{RC}}$$

$$n_{PE_{RK}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{RK}}$$

$$n_{PE_{RP}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{RP}}$$

$$n_{PE_{GL}} = \frac{n_{PE}}{N_{PE}} * N_{PE_{GL}}$$

Où :

$n_i = n_{PE_{RM}}, n_{PE_{RS}}, n_{PE_{RC}}, n_{PE_{RK}}, n_{PE_{RP}}, n_{PE_{GL}}$, représentent respectivement l'échantillon de PE dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé.

$N_i = N_{PE_{RM}}, N_{PE_{RS}}, N_{PE_{RC}}, N_{PE_{RK}}, N_{PE_{RP}}, N_{PE_{GL}}$, représentent respectivement la taille de la population des PE dans la région maritime, savanes, plateaux, centrale, Kara, et grand Lomé.

Tableau 15 : Répartition des petites entreprises selon les régions

	REGIONS	EFFECTIF	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
PE	Région plateaux	1615	4	15
	Région Kara	1641	4	15
	Grand Lomé	54193	124	124
	Centrale	1020	2	15
	Région maritime	4115	9	15
	Région des savanes	902	2	15
	TOTAL	63486	146	199

Source : Auteur

Les particuliers

Ils constituent l'ensemble des contribuables personnes physiques qui disposent d'un numéro d'identification fiscal et qui réalisent des activités économiques pour leur propre compte. L'échantillon des particuliers a été réparti selon les différentes régions grâce aux formules suivantes :

$$n_{PARM} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PARM}$$

$$n_{PARS} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PARS}$$

$$n_{PARC} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PARC}$$

$$n_{PARK} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PARK}$$

$$n_{PARP} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PARP}$$

$$n_{PAGL} = \frac{n_{GE}}{N_{GE}} * N_{PAGL}$$

Où :

$n_i = n_{PARM}, n_{PARS}, n_{PARC}, n_{PARK}, n_{PARP}, n_{PAGL}$, représentent respectivement l'échantillon des particuliers dans la région maritime, savanes, centrale, Kara, plateaux et grand Lomé.

$N_i = N_{PARM}, N_{PARS}, N_{PARC}, N_{PARK}, N_{PARP}, N_{PAGL}$, représentent respectivement la taille de la population des particuliers dans la région maritime, savanes, plateaux, centrale, Kara, et grand Lomé.

Tableau 16 : Répartition des particuliers selon les régions

	REGIONS	EFFECTIF	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
PARTICULIER	Région maritime	159527	384	384
	Région plateaux	5195	13	15
	Région savanes	3462	8	15
	Région centrale	2915	7	15
	Région Kara	5789	14	15
	Grand Lomé		0	0
	TOTAL	176 888	426	444

Source : Auteur

Les intermédiaires pour le compte de tiers

Cette catégorie de contribuables représente les prestataires qui réalisent des opérations avec l'Office pour le compte d'autres contribuables. Selon les données issues des bases de données consultées, la population des intermédiaires⁷ étant concentrée dans le Grand Lomé, l'échantillon des personnes à enquêter dans cette population se retrouve géographiquement situé dans le Grand Lomé.

L'effectif de chaque intermédiaire à enquêter est présenté dans le Tableau 17 ci-dessous.

⁷ La base de sondage des commissionnaires en douanes actifs en 2021 a été obtenu sur le site web de l'OTR. La base des notaires provient de la base des contribuables de 2023 fournis par la DEPS/OTR. La base des Experts comptables et comptables agréés provient du site web de l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Togo (<https://www.onecca.org/>). Celle des Géomètres et des Huissiers proviennent respectivement de l'ordre des Géomètres du Togo (base de 2024) et du site GO AFRICA ONLINE (<https://www.goafricaonline.com/tg/annuaire/huissiers-de-justice>).

Tableau 17 : Répartition des intermédiaires selon les régions

Intermédiaires	REGIONS	EFFECTIF	Echantillon théorique
Commissionnaires en douane	Grand Lomé	260	110
Géomètres		76	32
Notaires		64	27
Huissiers		78	33
Experts comptables et comptables agréés		150	63
TOTAL		628	265

Source : Auteur

Les voyageurs

Ils sont constitués de l'ensemble des contribuables qui traversent le cordon douanier. Afin de déterminer le nombre de personnes à enquêter au niveau des différentes frontières les formules suivantes ont été utilisées :

$$nv_i = \frac{n_{voyageur}}{N_{voyageur}} * N_{vi}$$

N_{vi} = Effectif total de la population dans chaque frontière

nv_i = La taille de l'échantillon a enquêté dans chaque frontière

Nous avons donc :

$$n_{cin} = \frac{n_{voyageur}}{N_{voyageur}} * N_{cin}$$

$$n_{aplao} = \frac{n_{voyageur}}{N_{voyageur}} * N_{aplao}$$

$$n_{hila} = \frac{n_{voyageur}}{N_{voyageur}} * N_{hila}$$

$$n_{aerop} = \frac{n_{voyageur}}{N_{voyageur}} * N_{aerop}$$

$nv_i = n_{cin}, n_{aplao}, n_{hila}, n_{aerop}$, représentent respectivement le nombre de personnes à enquêter au niveau de la frontière cinkassé, Aplao, Hilakondi et Aéroport.

$N_i = N_{cin}, N_{aplao}, N_{hila}, N_{aerop}$, représentent respectivement le nombre total de fréquentations des véhicules par jour au niveau des frontières Cinkassé, Kwadjoviakope, Sanve-Condji.

Cet indicateur a été déterminé sur la base des résultats de la collecte des données relatives au Trafic des ports internationaux et des corridors transfrontaliers en Afrique de l'Ouest. En ce qui concerne la fréquentation au niveau de l'aéroport, les données des statistiques publiées par la Direction générale du budget et des finances (DGBF) au premier trimestre 2023 ont été utilisées.

Afin d'identifier les personnes à enquêter, les enquêteurs ont été positionnés stratégiquement aux postes frontières pour observer et enregistrer le mouvement des personnes et des marchandises entrantes et sortantes d'un pays durant la journée (de 6h à 18h). Ils ont enquêté chaque dixième passager ou véhicules après le précédent.

Tableau 18 : Répartition des voyageurs selon les frontières

FRONTIERES	Fréquence	Echantillon théorique	Echantillon ajusté
CINKASSE	134	4	15
APLAO	590	18	15
HILACONDJI/SANVICONDI	2051	63	63
AEROPORT	7023	215	215
TOTAL	9798	300	308

Source : Auteur

b) Outil de collecte

Un questionnaire structuré a été administré individuellement aux différents contribuables. Cette enquête a été principalement numérique. Toutes les catégories d'acteurs ont été représentées. Le questionnaire comportait quatre principales parties à savoir :

- Le profil du répondant ;
- Le niveau de satisfaction ;
- Les principales attentes vis-à-vis de l'OTR ;
- L'outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables.

Un manuel de l'enquêteur a été rédigé.

3.2.3 Recrutement, formation et déploiement du personnel d'enquêtes

Le GR2C a procédé au recrutement et à la formation d'une (01) équipe d'enquête, composée de 30 enquêteurs ayant au moins une Licence et une expérience dans la collecte de données et de 4 superviseurs ayant au moins un master et une expérience dans la collecte de données, pour couvrir l'ensemble du territoire national togolais. Le superviseur est le responsable le plus proche des Enquêteurs. Il est le chef d'équipe, est responsable du bien-être et de la sécurité des membres de l'équipe, ainsi que de l'achèvement des tâches assignées et du maintien de la qualité des données. Il doit notamment faire les préparatifs nécessaires pour les activités sur le terrain, organiser et diriger ces activités et superviser ponctuellement les données recueillies.

❖ RECRUTEMENT

Le cabinet a procédé à un recrutement de 45 agents de collecte. Ces derniers ont été formés et soumis à des évaluations au cours de la formation. A l'issue de ces évaluations, les 34 meilleurs agents ont été retenus pour la collecte des données sur le terrain à raison de 30 enquêteurs et 4 superviseurs.

Le recrutement du personnel d'enquête a été réalisé sur la base de différents critères entre autres :

- un niveau minimum de licence en sciences sociales,
- une expérience avérée dans la collecte des données ;
- une maîtrise d'au moins deux langues du Togo ;
- avoir une bonne moralité,

❖ FORMATION

Après le recrutement des agents de collecte, ces derniers ont été formés pendant cinq (05) jours, sur les notions de base concernant la fiscalité et l'administration fiscale. La formation a également porté sur l'administration des fiches d'enquête validées et les questions d'éthiques à respecter, afin qu'ils maîtrisent les savoirs, savoir-être et savoir-faire propres aux enquêtes à mener. Un manuel a été élaboré à cet effet pour servir de support didactique au cours de la formation et de guide de référence pour le personnel d'enquête une fois déployé sur le terrain.

❖ EVALUATION

Des évaluations ont été réalisées au cours de la formation afin de s'assurer que les agents recrutés maîtrisent effectivement le contexte de la mission, leur rôle et l'administration du questionnaire. Les évaluations ont porté sur les qualités morales des agents de collecte, la maîtrise des outils et l'application de la collecte. Le pré-test a également servi d'opportunité pour évaluer la capacité des agents de collecte pour la réalisation de la mission. Les 34 meilleurs agents ayant réussi les évaluations ont été retenus définitivement pour aller sur le terrain.

Les Superviseurs ont reçu une formation complémentaire spécifique à leurs rôles, afin d'approfondir leur compréhension de l'enquête et du questionnaire et de leur permettre de prévenir certaines difficultés et d'épauler, au mieux, ceux qui interviennent sous leur supervision et contrôle.

❖ CONDUIRE UNE SIMULATION DES ENQUETES

Avant le démarrage de la phase opérationnelle des enquêtes, le GR2C a effectué une simulation des enquêtes visant à reproduire le plus fidèlement possible leur déroulement sur le terrain. Cette simulation a permis de mettre l'équipe d'enquête en situation réelle et d'identifier et de résoudre les problèmes et dysfonctionnements potentiels. Les fiches d'enquête ont été ajustées en fonction des enseignements tirés de la simulation des enquêtes. Les versions finales des fiches d'enquête, une fois validées par l'OTR, ont été utilisées comme outils opérationnels pour la mise en œuvre des enquêtes.

❖ DEPLOIEMENT SUR LE TERRAIN

Après les évaluations et la sélection définitive des agents de collecte, ces derniers ont été déployés en fonction des zones dont ils maîtrisent les langues parlées.

● Collecte des données sur le terrain

Le personnel d'enquête a été réparti sur toute l'étendue du territoire pour une période de 6 jours ouvrables dans les régions des Plateaux, Centrale, Kara et Savanes et 10 jours dans la région Maritime et le Grand Lomé. L'enquête a été menée simultanément dans toutes les régions avec une estimation maximale de 6 personnes à enquêter par agent. Deux agents enquêteurs ont été affectés aux postes des frontières (Kwadjoviakope, Sanve-Condji et aéroport) pour la collecte de données des voyageurs traversant le cordon douanier dans la région Maritime. Dans la région des Savanes, les agents enquêteurs déployés se sont organisés en raison de deux (02) jours pour la collecte de données des voyageurs et quatre (04) jours pour la collecte des autres contribuables.

La répartition du personnel d'enquête selon les régions est présentée dans le tableau ci-dessous. Chaque enquêteur a disposé d'un budget suffisant pour assurer son déplacement, son hébergement et sa restauration.

Tableau 19 : Répartition de l'échantillonnage et des enquêteurs selon les régions

REGIONS	Echantillon	Nombre de personne enquêté par jour	Nombre enquêteurs	Nombre superviseurs
10 jours de collecte de données			22	2
Région maritime	485	48		
Grand Lomé	831	83		
6 jours de collecte de données			2	2
Région plateaux	45	8		
Région savanes	60	10		
Région centrale	45	8	2	
Région Kara	45	8	2	
TOTAL	1511	165	30	4

Source : Auteur

● Technologie de collecte des données

Le questionnaire a été administré de façon directe. Il s'agit d'une enquête face à face entre les contribuables et les agents de collecte avec les tablettes. Les questionnaires ont été numérisés grâce à l'application CS-PRO. Des tablettes ont été paramétrées et mises à la disposition de l'équipe d'enquête après que cette dernière ait été formée à l'utilisation de l'application ainsi qu'au tact de remplissage du questionnaire lors de la formation. Le serveur de l'OTR a été utilisé pour assurer le stockage et la sécurité des données.

❖ PLAN D'ASSURANCE QUALITÉ

Un contrôle de qualité continu a été effectué par l'équipe de coordination de l'enquête pendant toute la durée de la collecte afin d'assurer des données de très haute qualité. C'est le troisième niveau de contrôle de qualité, après celui effectué par une équipe de contrôle coordonnée par l'expert Sociologue (deuxième niveau, voir *contre-enquête* ci-dessous) et celui effectué par les superviseurs avant validation des entretiens (premier niveau).

Un programme a été développé grâce au logiciel statistique Stata afin d'automatiser le contrôle de qualité au niveau du quartier général (QG), c'est-à-dire de l'équipe de coordination de l'enquête. Le premier niveau de contrôle qualité est crucial dans le processus de validation des entretiens. Le superviseur a le pouvoir d'approuver ou de rejeter un entretien réalisé par un agent enquêteur. En cas de rejet, l'entretien est renvoyé à l'agent enquêteur pour correction. S'il est approuvé, il remonte au niveau du QG pour approbation. Si le QG approuve l'entretien, il est considéré comme définitivement validé. En cas de rejet, l'entretien retourne au superviseur qui, à son tour, doit le renvoyer à l'agent enquêteur pour correction, et le processus de transfert et de validation des données recommence.

Le superviseur est le garant de la mise en œuvre correcte de la méthodologie de l'étude. Il doit suivre un certain nombre d'entretiens (spot check) de chaque agent sous sa responsabilité.

Contre-enquête

Une contre-enquête a été effectuée chaque jour par téléphone par l'équipe de contrôle. Elle a été réalisée sur 10 % de l'échantillon effectivement enquêté dans l'espace de 1 à 3 jours suivant l'enquête. La contre-

enquête a pour but de s'assurer que les enquêteurs effectuent bien leur travail, c'est-à-dire qu'ils vont effectivement vers les cibles de l'enquête et recueillent fidèlement les informations. L'équipe de contrôle a pour rôle, non seulement de faire la contre-enquête, mais aussi d'effectuer le second niveau de contrôle de qualité des données, après celui effectué par les superviseurs.

3.3. Structure des contribuables interrogés

Comme le montre le tableau ci-après, le taux de réalisation des différentes cibles a été atteint sauf pour les particuliers. Globalement, l'échantillon prévu est largement dépassé avec un taux de réalisation moyen de 105,8%.

Tableau 20 : Structure des contribuables interrogés

Contribuables	Entreprises ⁸	Particuliers	Commissionnaire en douane	Experts comptables	Intermédiaires du cadastre	Voyageurs	Taux de réalisation moyen
Echantillon prévu	494	256	110	63	92	308	
Echantillon enquêté	620	158	116	64	128	312	
Taux de réalisation	125,5%	61,7%	105,5%	101,6%	139,1%	101,3%	105,8%

Source : Auteur

3.4. Diagnostic sur le niveau de satisfaction des contribuables

Dans le cadre de cette étude, six types de contribuables ont été interrogés : i) les entreprises, ii) les particuliers, iii) les commissionnaires en douane, iv) les experts comptables, v) les intermédiaires du cadastre et vi) les voyageurs.

3.4.1. Les entreprises

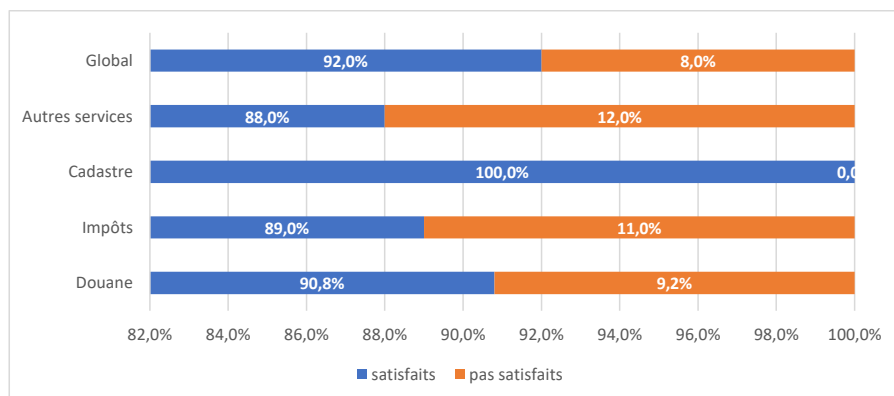
3.4.1.1. Grandes entreprises

Sur les 15 grandes entreprises enquêtées, 12 sont de sociétés anonymes et 03 des sociétés à responsabilité limitée.

Des résultats, il ressort du graphique ci-après que globalement, plus de neuf grandes entreprises sur dix (92,0%) sont satisfaites des services de l'OTR en 2024 contre 69,9% en 2020 soit une augmentation de leur niveau de satisfaction de 22,1 points sur 4 ans. Toutes les grandes entreprises ont déclaré être satisfaites des services du cadastre alors que 90,8% parmi elles sont satisfaites des services de la douane suivi des services des impôts (89,0%) et des services de la communication, des marchés publics et de l'informatique (88,0%). Comparativement à 2020, les grandes entreprises sont plus satisfaites de tous les services de l'Office en 2024 avec un écart plus important des services de la douane (+50,8 points).

⁸ Personnes morales en dehors des autres cibles citées en sus

Graphique 6 : Appréciation moyenne des grandes entreprises sur les services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

En considérant les différents éléments des services de l'OTR, il ressort que globalement, toutes les grandes entreprises sont satisfaites des services de la douane, du cadastre et des autres services (communication, marchés publics et de l'informatique) alors que 86% parmi elles se sont déclarées satisfaites des services des impôts. En revanche, 40% des grandes entreprises sont moins satisfaites du comportement des agents des autres services (communication, marchés publics et de l'informatique) et agents des impôts (20%) suivi de l'accueil physique des agents de la douane (25%) et des autres services (20%). Ces grandes entreprises sont moins satisfaites du comportement des agents de l'office (82,0%) et de l'accueil physique (83,8%).

Tableau 21 : Appréciation des grandes entreprises sur les éléments des services de l'OTR

GRANDES ENTREPRISES	Douane		Impôts		Cadastre		Autres services		Global	
	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits
Accueil physique	75,0%	25,0%	80,0%	20,0%	100,0%	0,0%	80,0%	20,0%	83,8%	16,2%
Accueil en ligne					100,0%	0,0%			100,0%	0,0%
Environnement de travail	100,0%	0,0%	93,0%	7,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	98,3%	1,7%
Comportement des agents	88,0%	13,0%	80,0%	20,0%	100,0%	0,0%	60,0%	40,0%	82,0%	18,0%
Communication, sensibilisation et formation	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Services digitaux			92,0%	8,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	97,3%	2,7%
Moyenne 2024	90,8%	9,2%	89,0%	11,0%	100,0%	0,0%	88,0%	12,0%	92,0%	8,0%
Moyenne 2020	40,0%	0,0%	71,6%	5,6%					69,9%	0,0%

Source : Auteur à partir des données collectées

Deux facteurs majeurs sont identifiés par les grandes entreprises comme raison de leur insatisfaction notamment le trop long temps d'attente pour les dossiers et la lourdeur administrative pour plus du tiers (67%) de ces entreprises. Également, le tiers des grandes entreprises (66,7%) trouvent le montant des

droits (impôts et taxes) relativement élevés alors que 26,7% trouvent ces droits moyens et 6,6% les trouvent faibles.

Près de la moitié des grandes entreprises (47%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi celles qui le connaissent près de 89% avouent ne l'avoir jamais utilisé. Également, quatre grandes entreprises sur cinq (80%) ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi celles qui le connaissent, les deux tiers (66,7%) ne l'ont jamais utilisé.

Par ailleurs, le tiers des grandes entreprises ont déclaré avoir des difficultés lors des contrôles notamment les apurements tardifs (25%), les difficultés liées au régime de dérogation (25%), les difficultés liées à la plateforme de déclaration en ligne (25%) et la non réponses aux courriers (25%).

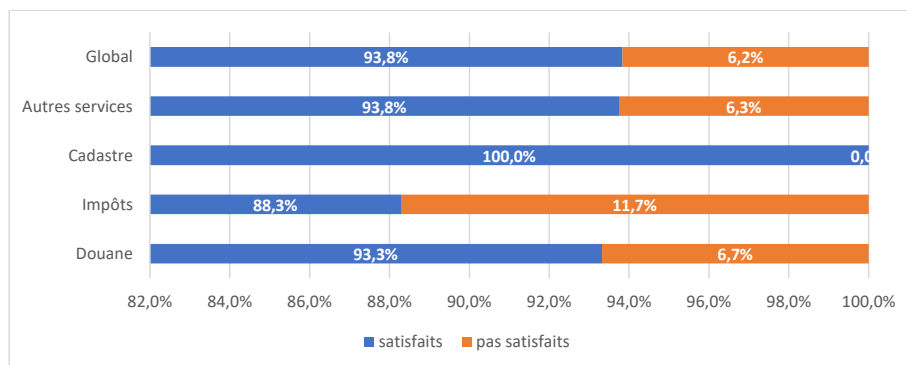
Comme propositions d'amélioration des services de l'Office, les grandes entreprises proposent plus de salles d'attente, plus de chaises dans les salles d'attente, former plus régulièrement les agents, améliorer la réactivité de l'Office et renforcer le personnel. Par ailleurs, toutes les grandes entreprises ont déclaré être disponibles pour renseigner l'outil dynamique et annuellement pour 35,7% d'entre elles.

3.4.1.2. Moyennes entreprises

Sur les 17 moyennes entreprises enquêtées, 35% sont des sociétés à responsabilité limitée, 35% sont des entreprises individuelles.

Comme le montre le graphique suivant, plus de neuf moyennes entreprises sur dix (93,8%) ont déclaré être satisfaites des services de l'Office. Ce taux est tiré par leur niveau de satisfaction des services du cadastre (100%) suivi des autres services (93,8%) notamment la communication, les marchés publics et de l'informatique ; des services de la douane (93,3%) et des services des impôts (88,3%). Par rapport à 2020, les moyennes entreprises sont beaucoup plus satisfaites des services des impôts avec une augmentation de 31,2 points en 2024.

Graphique 7 : Appréciation moyenne des moyennes entreprises sur les services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

En 2024, globalement toutes les moyennes entreprises ont déclaré être satisfaites des services du cadastre et des autres services (communication, marchés publics et de l'informatique) suivi des services des impôts (76,5%) et des services de la douane (66,7%). En revanche, le quart (25,0%) de ces

entreprises se sont déclarées non satisfaites de la communication, sensibilisation et formation des services de communication, des marchés publics et de l'informatique suivi de l'environnement de travail des services de la douane (16,7%) et des services des impôts (12,5%). Également, une part non négligeable des moyennes entreprises ne sont pas satisfaites du comportement des agents des services de la douane (16,7%) et des impôts (11,8%). Il ressort que les moyennes entreprises sont moins satisfaites des services de communication, sensibilisation et de formation de l'office.

Tableau 22 : Appréciation des moyennes entreprises sur les éléments des services de l'OTR

MOYENNES ENTREPRISES	Douane		Impôts		Cadastre		Autres services		Global	
	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits
Accueil physique	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Environnement de travail	100,0%	0,0%	82,4%	17,6%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	95,6%	4,4%
Comportement des agents	83,3%	16,7%	88,2%	11,8%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	92,9%	7,1%
Communication, sensibilisation et formation	83,3%	16,7%	87,5%	12,5%	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	86,5%	13,5%
Services digitaux	100,0%	0,0%	83,3%	16,7%					91,7%	8,3%
Moyenne 2024	93,3%	6,7%	88,3%	11,7%	100,0%	0,0%	93,8%	6,2%	93,8%	6,2%
Moyenne 2020			57,1%	23,8%						

Source : Auteur à partir des données collectées

Les moyennes entreprises ont mentionné deux facteurs majeurs comme raison de leur insatisfaction notamment le trop long temps d'attente pour les dossiers (53%) et la lourdeur administrative (35%) de ces entreprises. Également, plus des trois quarts des moyennes entreprises (76,5%) trouvent le montant des droits (impôts et taxes) relativement élevés alors que 23,5% trouvent ces droits moyens et aucune moyenne entreprise ne trouve ces droits faibles.

La majorité des moyennes entreprises (88%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi celles qui connaissent ce numéro aucune ne l'a jamais utilisé. Également, près de 77% des moyennes entreprises ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi celles qui connaissent ce numéro aucune ne l'a jamais utilisé.

Par ailleurs, plus du tiers (36%) des moyennes entreprises ont déclaré avoir des difficultés lors des contrôle notamment le manque de respect et de courtoisie des agents (62,5%), la contestation de redressement (25%) et le non-respect des procédures (20%).

Tout comme les grandes entreprises, les moyennes entreprises proposent pour l'amélioration des services de l'Office, plus de salles d'attente, former plus régulièrement les agents, améliorer la réactivité de l'Office et renforcer le personnel. Par ailleurs, toutes les moyennes entreprises ont déclaré être disponibles pour renseigner l'outil dynamique et mensuellement pour 35,3% de ces entreprises.

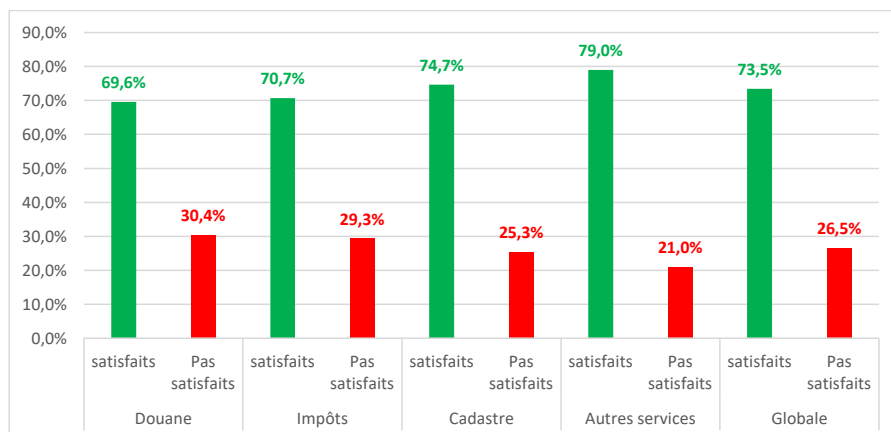
3.4.1.3. Petites entreprises

Sur les 588 petites entreprises enquêtées, plus de la moitié (56,5%) exercent dans le secteur du commerce. La majorité (65%) parmi elles sont au régime synthétique TPU déclaratif ou au régime synthétique TPU forfaitaire.

Des résultats du graphique ci-dessous, il apparaît que globalement plus de sept petites entreprises sur dix (73,5%) se sont déclaré satisfaites des services de l'Office. Ce taux est porté par les services la

communication, les marchés publics et de l'informatique (79,0%), suivi des services du cadastre (74,7%), des services des impôts (70,7%) et des services de la douane (69,6%).

Graphique 8 : Appréciation des petites entreprises sur les services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

En considérant les différents éléments des services, il ressort que toutes les petites entreprises ne sont pas satisfaites de la prise en charge physique de leurs réclamations par les services de la douane et du cadastre et près de six petites entreprises sur dix (58,3%) ne sont pas satisfaites de la prise en charge physique de leurs réclamations des services des impôts. Également, la moitié (50,0%) de ces entreprises ne sont pas satisfaites de la prise en charge en ligne de leurs réclamations des services des impôts. Les petites entreprises sont aussi moins satisfaites du comportement des agents des impôts (27,5%) et de la douane (27,3%) tout comme de la communication, de la sensibilisation et de la formation des services de la douane (25,8%), du cadastre (22,7%) et des impôts (21,7%). Les petites entreprises se sont déclarées peu satisfaites des services digitaux des services des impôts (21,5%), du cadastre (21,4%), de la douane (20,0%) et des autres services (communication, des marchés publics et de l'informatique). Ces petites entreprises sont moins satisfaites de la prise en charge physique de leurs réclamations (35,4%) et de la prise en charge de leurs réclamations en ligne (62,5%).

Tableau 23 : Appréciation des petites entreprises sur les éléments des services de l'OTR

PETITES ENTREPRISES	Douane		Impôts		Cadastre		Autres services		Global	
	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits	Satisfaits	Pas satisfaits
Accueil physique	80,0%	20,0%	86,6%	13,4%	87,2%	12,8%	92,2%	7,8%	86,5%	13,5%
Environnement de travail	80,0%	20,0%	87,2%	12,8%	92,3%	7,7%	92,2%	7,8%	87,9%	12,1%
Comportement des agents	72,7%	27,3%	72,5%	27,5%	87,2%	12,8%	90,3%	9,7%	80,7%	19,3%
Communication, sensibilisation et formation	74,2%	25,8%	78,3%	21,7%	77,3%	22,7%	95,1%	4,9%	81,2%	18,8%
Services digitaux	80,0%	20,0%	78,5%	21,5%	78,6%	21,4%	83,3%	16,7%	80,1%	19,9%
Prise en charge physique des réclamations	0,0%	100,0%	41,7%	58,3%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	35,4%	64,6%
Prise en charge en ligne des réclamations	100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	62,5%	37,5%
Moyenne	69,6%	30,4%	70,7%	29,3%	74,7%	25,3%	79,0%	21,0%	73,5%	26,5%

Source : Auteur à partir des données collectées

Les petites entreprises ont relevé quatre facteurs majeurs comme raison de leur insatisfaction notamment les difficultés liées au redressement fiscal (47,3%), la pression des contrôles fiscaux (40,7%), le trop long temps d'attente pour les dossiers (32,1%) et la lourdeur administrative (24,3%). Également, près de huit petites entreprises sur dix (80,8%) trouvent le montant des droits (impôts et taxes) relativement élevés alors que 18,9% trouvent ces droits moyens et 0,3% trouvent ces droits faibles.

La majorité des petites entreprises (86,9%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi celles qui connaissent ce numéro 91,2% ne l'ont jamais utilisé. Également, près de 90% des petites entreprises ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi celles qui connaissent ce numéro 97% ne l'ont jamais utilisé.

Par ailleurs, 47,3% des petites entreprises ont déclaré avoir des difficultés lors des redressements fiscaux notamment la non justesse du montant (78%) et le manque de respect et de courtoisie des agents (38%).

Le tableau ci-après met en exergue les éléments sur lesquels plus de 5% des petites entreprises ne sont « pas du tout satisfaites ». Des résultats, il apparaît que le point critique est celui de la prise en charge physique des réclamations où toutes les petites entreprises ont déclaré ne pas être « du tout satisfaites » de la prise en charge des réclamations dans les services de la Douane et le tiers (33%) de ces petites entreprises estiment ne pas être du tout satisfaites de la prise en charge des réclamations dans les services des Impôts. Ce résultat est corroboré par la part des petites entreprises qui ne sont pas globalement du tout satisfaites pour les prestations des services de la douane (14,6%) et des prestations des services des impôts (7,0%). La communication, sensibilisation et formation est le deuxième élément critique où 9,7% des petites entreprises déclarent ne pas être du tout satisfaites de la communication, de la sensibilisation et de la formation des services de la douane alors que 5,4% de ces petites entreprises ont estimé ne pas être du tout satisfaites des canaux de communications des services des impôts. Le troisième élément critique est l'accueil physique dans les services du cadastre où 7,7% des petites entreprises ne sont pas du tout satisfaites et 7,3% parmi elles ne sont pas du tout satisfaites de l'accueil physique dans les services de la douane. Les services digitaux en lien avec le cadastre sont le quatrième

élément critique puisque 7,1% des petites entreprises estiment ne pas être du tout satisfaites des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services du cadastre. Enfin, le comportement des agents de l'Office est le dernier élément critique puisque 5,5% des petites entreprises estiment ne pas être du tout satisfaites du comportement des agents des services de la douane suivi du comportement des agents des services du cadastre (5,1%) et du comportement des agents des services des impôts (5,1%). L'Office devra travailler sur ces différents points critiques afin d'améliorer le niveau de satisfaction des petites entreprises.

Tableau 24 : Pourcentage des petites entreprises qui ne sont pas du tout satisfaites

	PdTS
ACCUEIL PHYSIQUE	
Accueil physique du Service de la Douane	7,3%
Accueil physique du Service de Cadastre	7,7%
COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	
Comportement des agents du Service de la Douane	5,5%
Comportement des agents du Service des Impôts	5,1%
Comportement des agents du Service de Cadastre	5,1%
COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane	9,7%
Communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts	5,4%
SERVICES DIGITAUX	
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services du cadastre	7,1%
PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Prise en charge des réclamations dans les services de la Douane	100,0%
Prise en charge des réclamations dans les services des Impôts	33,3%
APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Prestations de services des douanes	14,6%
Prestations de services des impôts	6,9%
Prestations de services de cadastre	7,7%

Source : Auteur à partir des données collectées

Les petites entreprises proposent pour l'amélioration des services de l'Office ; i) une meilleure prise en charge des réclamations dans les services de la douane et des impôts, ii) une amélioration de la communication, la sensibilisation et la formation des services de la douane et des impôts, iii) une amélioration de l'accueil physique dans les services de la douane et des impôts, iv) une amélioration des services digitaux en lien avec le cadastre et v) une amélioration de l'attitude des agents vis-à-vis des contribuables des services de la douane, des impôts et du cadastre. Par ailleurs, la majorité (79%) des petites entreprises ont déclaré être disponibles pour renseigner l'outil dynamique et mensuellement pour 36,5% d'entre elles.

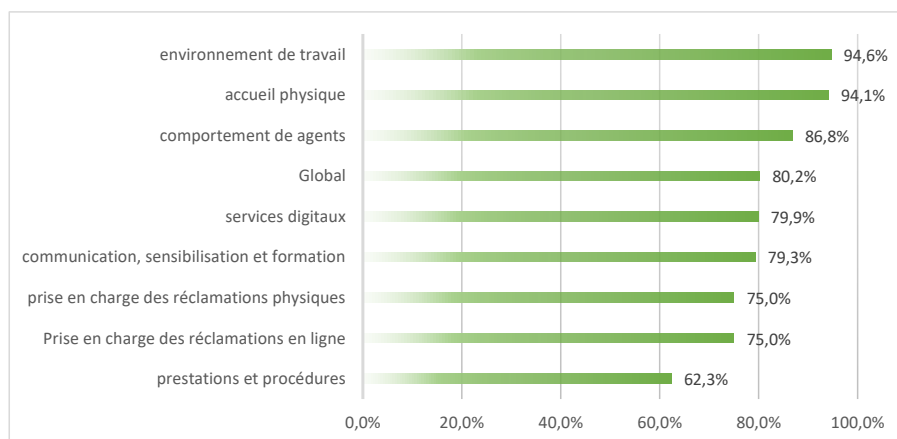
3.4.2. Les particuliers

La collecte de données a touché 158 particuliers ayant un âge moyen de 41,91 ans et dont 26,58% sont des femmes. Un peu plus du tiers (34,18%) parmi eux a un niveau d'éducation supérieur et 65,19% sont dans le domaine du commerce.

Des analyses, il ressort que 58% des particuliers ont un NIF, 51% déclarent annuellement leurs impôts, 42% ont une carte d'immatriculation fiscale, 20% rencontrent des difficultés avec l'Office, 17% trouvent que les impôts et taxes sont justes et un peu plus de 1% ont demandé une suspension de leur NIF.

Globalement, il ressort qu'en moyenne un peu plus de huit particuliers sur dix (80,2%) sont satisfaits des prestations de l'Office. En effet, plus de neuf particuliers sur dix (94,6%) sont satisfaits de l'environnement de travail de l'OTR suivi de l'accueil physique (94,1%), du comportement des agents (86,8%), des services digitaux (79,9%), de la communication, sensibilisation et formation (79,3%), de la prise en charge des réclamations physiques (75,0%), de la prise en charge des réclamations en ligne (75,0%) et des prestations et procédures (62,3%).

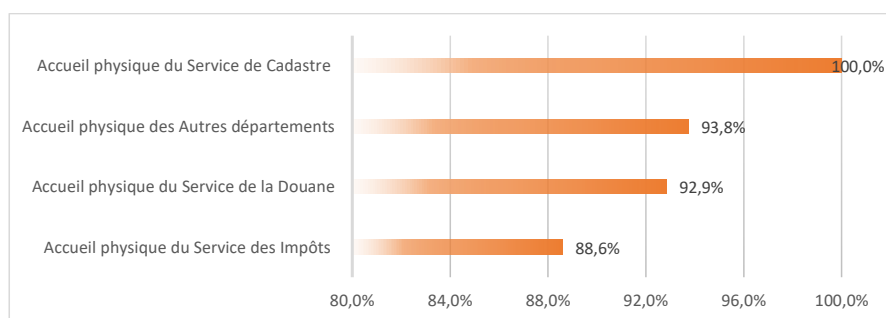
Graphique 9 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Comme on peut le voir sur le graphique ci-après, tous les particuliers sont satisfaits de l'accueil physique au niveau du cadastre suivi des départements de la communication, des marchés publics, et de l'informatique (93,8%), de la douane (92,9%) et des services des impôts (88,6%).

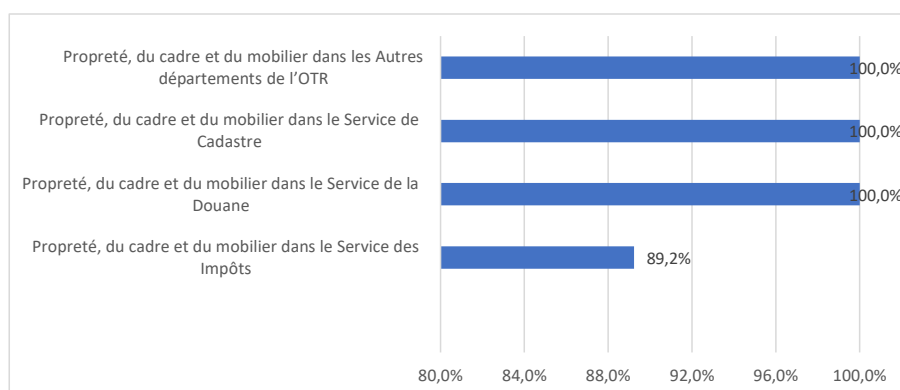
Graphique 10 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport à l'accueil physique des départements de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Il ressort des résultats du graphique ci-dessous que tous les particuliers sont satisfaits de la propreté et du mobilier dans les départements de la communication, des marchés publics et de l'informatique, des services du cadastre et des services de la douane. Par ailleurs, un peu moins de neuf particuliers sur dix (89,2%) sont satisfaits de la propreté dans les services des impôts.

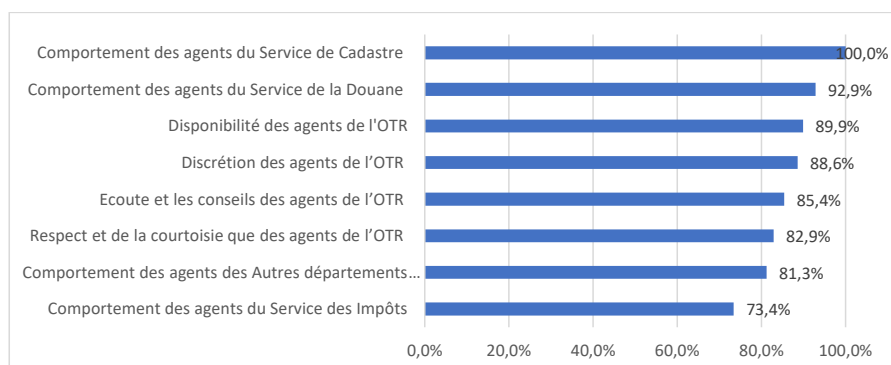
Graphique 11 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport l'environnement de travail des départements de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Comme le montre le graphique ci-après, tous les particuliers sont satisfaits du comportement des agents des services du cadastre. Par ailleurs, plus de neuf sur dix particuliers (92,9%) ont déclaré être satisfaits du comportement des agents des services de la douane suivi de la disponibilité des agents de l'Office (89,9%), de la discrétion des agents (88,6%), de l'écoute et conseils des agents (85,4%), du respect et de la courtoisie des agents (82,9%), du comportement des agents des départements de la communication, des marchés publics, et de l'informatique (81,3%) et du comportement des agents des services des impôts (73,4%).

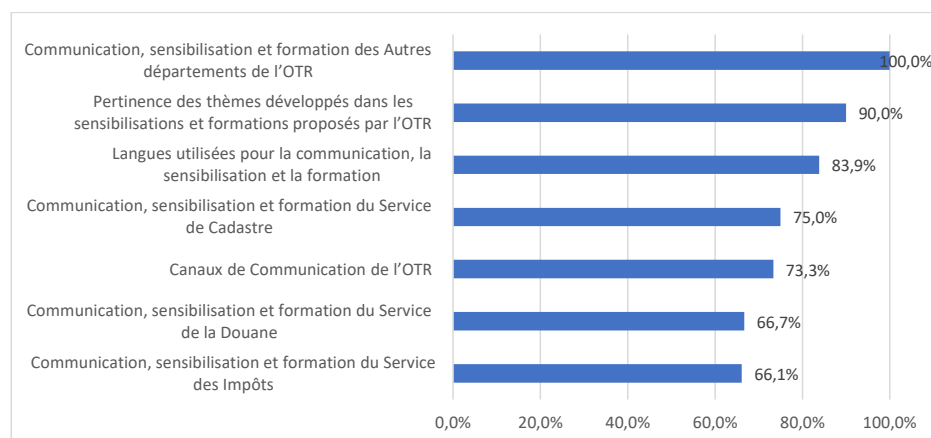
Graphique 12 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport au comportement des agents de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Sur le plan communication, sensibilisation et formation, tous les particuliers ont déclaré être satisfaits des départements de la communication, des marchés publics, de l'informatique. En considérant les départements, il ressort que les trois quarts (75,0%) des particuliers sont satisfaits de la communication, sensibilisation et formation du cadastre suivi des services de la douane (66,7%) et des services des impôts (66,1%). Cependant, neuf particuliers sur dix (90,0%) sont satisfaits de la pertinence des thèmes développés lors des sensibilisations et formations proposées par l'Office suivi des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation (83,9%) et des canaux de communication utilisés par l'Office (73,3%).

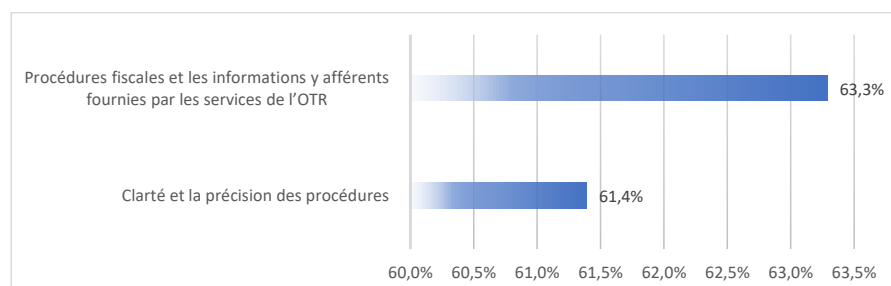
Graphique 13 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport à la communication, sensibilisation et formation de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Concernant les prestations et procédures de l'Office, il ressort du graphique suivant qu'un peu plus de six particuliers sur dix (63,3%) ont estimé être satisfaits des procédures fiscales et les informations y afférentes fournies par l'OTR et 61,4% ont déclaré être satisfaits de la clarté et la précision des procédures.

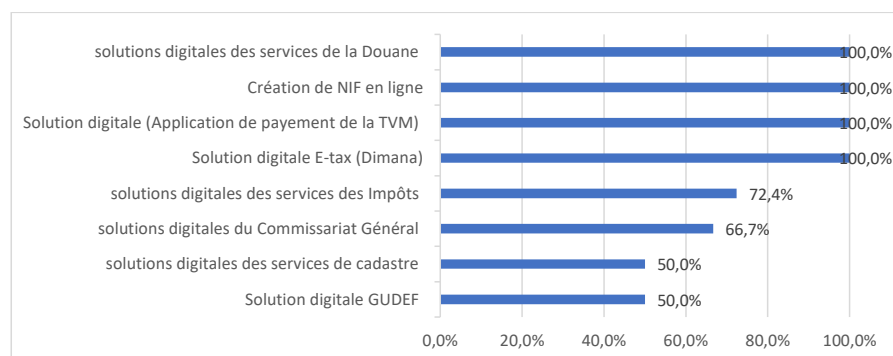
Graphique 14 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux prestations et procédures de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

En ce qui concerne les services digitaux de l'Office, les résultats du graphique ci-après montrent que tous les particuliers ont déclaré être satisfaits des solutions digitales de la douane, de la création du NIF en ligne, du paiement de la TVM et d' E-tax (Dimana). Par ailleurs, un peu plus de sept particuliers sur dix (72,4%) sont satisfaits des solutions digitales des impôts, suivi des solutions digitales du commissariat général (66,7%), des solutions digitales du cadastre (50,0%) et des solutions digitales du GUDEF (50,0%).

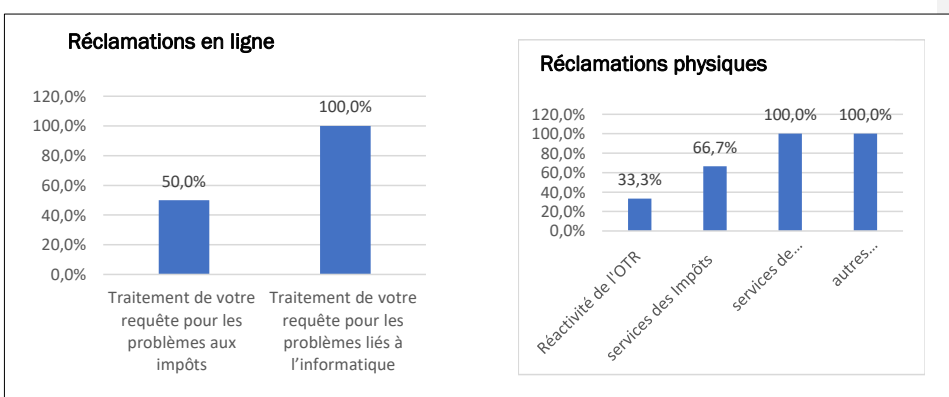
Graphique 15 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux services digitaux de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Pour les réclamations en ligne, tous les particuliers ont déclaré être satisfaits du traitement de leur requête pour les problèmes liés à l'informatique mais par contre seule la moitié des particuliers (50,0%) ont déclaré être satisfaits du traitement de leur requête pour les problèmes liés aux impôts. Pour les réclamations physiques, tous les particuliers ont estimé être satisfaits de la prise en charge de leurs réclamations dans les services du cadastre et des départements de la communication, des marchés publics, et de l'informatique. Cependant, seuls deux tiers (66,7%) des particuliers sont satisfaits de la prise en charge de leurs réclamations par les services des impôts et un tiers (33,3%) des particuliers s'est déclaré être satisfait de la réactivité de l'OTR.

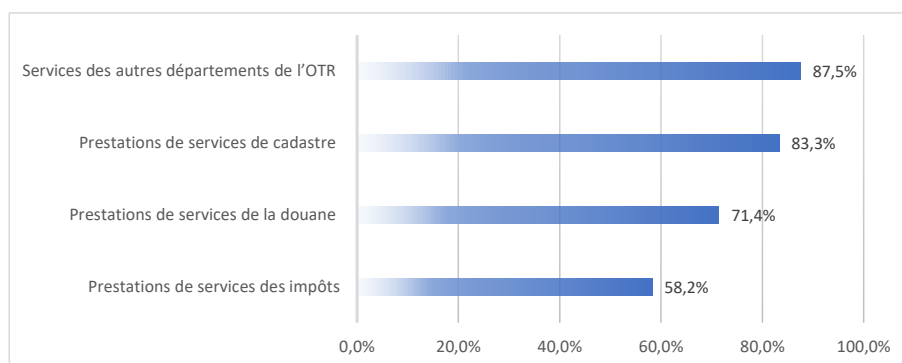
Graphique 16 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux réclamations



Source : Auteur à partir des données collectées

Globalement, le graphique ci-dessous montre que, près de neuf particuliers sur dix (87,5%) ont déclaré être satisfaits des prestations des services des départements de la communication, des marchés publics, et de l'informatique alors que 83,3% parmi eux ont déclaré être satisfaits des prestations des services du cadastre suivi des prestations des services de la douane (71,4%) et des prestations des services des impôts (58,2%).

Graphique 17 : Niveau de satisfaction des particuliers par rapport aux prestations globales de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Il ressort des résultats que pour les particuliers, le point critique est celui de la prise en charge physique des réclamations. Ainsi, les deux tiers (66,7%) des particuliers affirment ne pas être du tout satisfaits de la réactivité de l'OTR et un tiers (33,3%) parmi eux ont déclaré ne pas être du tout satisfaits de la prise en charge de leurs réclamations dans les services des impôts. La communication, sensibilisation et formation est le deuxième élément critique où 9,7% des particuliers déclarent ne pas être du tout satisfaits de la communication, de la sensibilisation et de la formation des services des impôts alors que 6,7% des particuliers ont estimé ne pas être du tout satisfaits des canaux de communications de l'Office et 6,5% parmi eux ont déclaré ne pas être du tout satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation proposées par l'OTR.

Le comportement des agents de l'Office constitue le troisième élément jugé critique, puisque 9,5 % des particuliers se déclarent pas du tout satisfaits de l'attitude des agents des services des impôts. Cette insatisfaction est suivie par des critiques portant sur le respect et la courtoisie des agents (6,3 %), puis sur le comportement des agents des services de la communication, des marchés publics et de l'informatique (6,3 % également). Aussi, 5,1 % des répondants expriment une insatisfaction concernant la discrétion des agents de l'OTR. Enfin, il ressort que 6,9% des particuliers ne sont pas du tout satisfaits des services digitaux liés au service des impôts et 5,1% parmi eux ne sont pas du tout satisfaits des procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR. L'Office devra travailler sur ces différents points critiques afin d'améliorer le niveau de satisfaction des particuliers.

Tableau 25 : Pourcentage des particuliers qui ne sont pas du tout satisfaits

COMMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	PdTS
Respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR	6,3%
Discrétion des agents de l'OTR	5,1%
Comportement des agents du Service des Impôts	9,5%
Comportement des agents des Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	6,3%
COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Canaux de Communication de l'OTR	6,7%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	6,5%
Communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts	9,7%
PRESTATIONS ET PROCEDURES	
Procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR	5,1%
SERVICES DIGITAUX	
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts	6,9%
PRISE EN CHARGE PHYSIQUES DES RECLAMATIONS	
Manière globale de la réactivité de l'OTR	66,7%
Prise en charge des réclamations dans les services des Impôts	33,3%
APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Prestations de services de la douane	7,1%
Prestations de services des impôts	5,1%

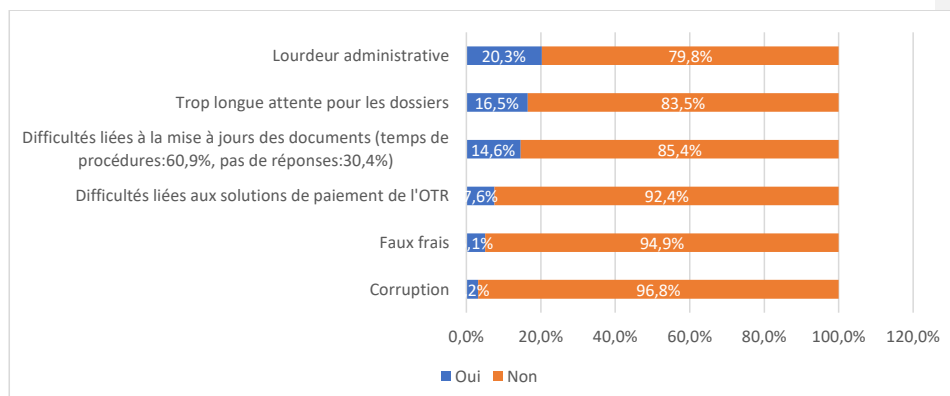
Source : Auteur à partir des données collectées

Pour améliorer le niveau de satisfaction des particuliers, il est impératif de : i) améliorer la prise en charge des réclamations au niveau de l'Office et en particulier dans les services des impôts, ii) améliorer la communication, la sensibilisation et la formation, iii) œuvrer à l'amélioration de l'attitude des agents de l'Office surtout ceux des services des impôts, de la communication, des marchés publics, et de l'informatique, iv) améliorer les services digitaux en lien avec les impôts et v) améliorer les prestations et procédures de l'OTR. Par ailleurs, la majorité (79%) des particuliers ont affirmé être disponibles pour renseigner l'outil dynamique et mensuellement pour la majorité (36,5%) d'entre eux.

Parmi les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des particuliers, on peut citer le temps d'attente pour être reçu par un agent d'accueil qui est de 5 minutes et plus pour près de 63% des particuliers. Par ailleurs près de neuf particuliers sur dix (89,2%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi ceux qui le connaissent la majorité (88%) déclare ne l'avoir jamais utilisé. Également, près de neuf particuliers sur dix (88,6%) ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi ceux qui le connaissent, personne ne l'a jamais utilisé. La moitié des commissionnaires ont affirmé avoir émis des appels non décrochés par un téléopérateur de la douane.

Comme le montre le graphique ci-après, la difficulté majeure rencontrée par les particuliers est la lourdeur administrative relevée par 20,3% des particuliers suivie du trop long temps d'attente pour les dossiers (16,5%), des difficultés liées à la mise à jour des documents surtout le temps passé pour les procédures et les non réponses (14,6%), des difficultés liées aux solutions digitales de paiement (7,6%), aux faux frais (5,1%) et à la corruption (3,2%).

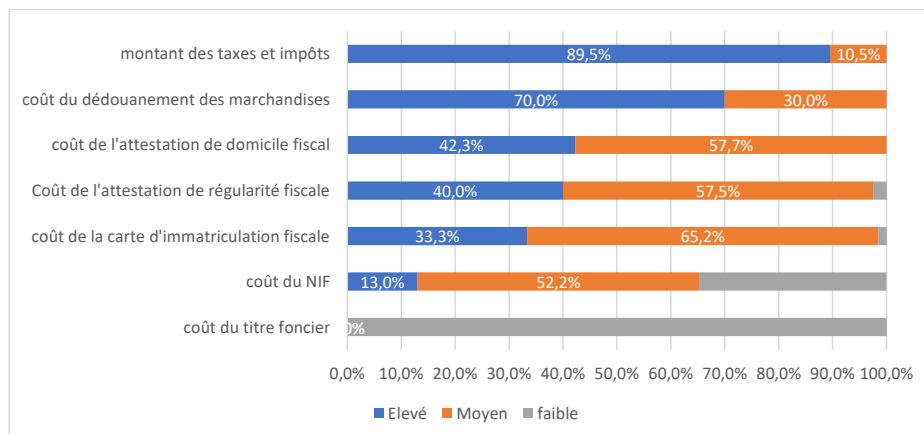
Graphique 18 : Difficultés rencontrées par les particuliers



Source : Auteur à partir des données collectées

S'agissant du coût des prestations de l'OTR, près de neuf particuliers sur dix (89,5%) trouvent le montant des taxes et impôts élevé suivi du coût du dédouanement des marchandises (70,00%). Entre 50 et 65% des particuliers trouvent les coûts de l'attestation de domicile fiscal, de l'attestation de régularité fiscale et de la carte d'immatriculation fiscale moyen. En revanche, tous déclarent que le coût du titre foncier est faible.

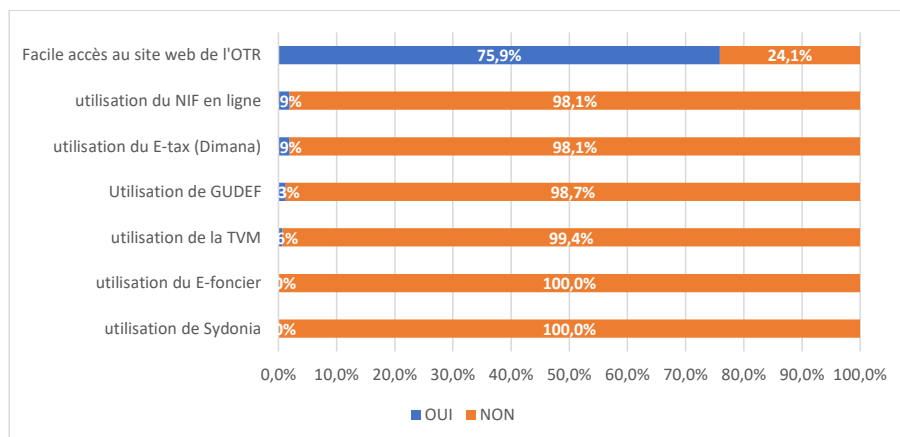
Graphique 19 : Appréciation du coût des prestations de l'OTR par les particuliers



Source : Auteur à partir des données collectées

Des résultats (tableau ci-dessous), plus des trois quart (75,9%) des particuliers trouvent le site de l'Office facilement accessible par contre à peine 2% parmi eux utilisent la plateforme de création de NIF en ligne, le E-Tax (Dimana), GUDEF et la plateforme de paiement en ligne de la TVM.

Graphique 20 : Utilisation des solutions digitales de l'OTR par les particuliers



Source : Auteur à partir des données collectées

Par ailleurs, 68,4% des particuliers pensent que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour eux et presque tous (98,2%) s'estiment être disponibles à renseigner cet outil régulièrement par trimestre (32,1%), par mois (26,4%), par semestre (19,8%) ou par an (19,8%).

Comme le montre le tableau ci-après, il ressort des résultats que selon les régions, 93,7% des particuliers de la région des Plateaux se sont déclarés satisfaits des services de l'Office suivie du Grand Lomé (89,4%), de la région maritime (88,8%), de la région Kara (84,7%), de la région des Savanes (82,9%) et de la région Centrale (44,8%). Les particuliers (98,4%) dans le Grand Lomé sont plus satisfaits de l'environnement du travail alors que ceux de la région maritime sont plus satisfaits du comportement des agents de l'Office (95,9%), ceux de la région des plateaux sont plus satisfaits de l'environnement de travail (100,0%), ceux de la région centrale sont plus satisfaits de l'accueil physique (76,5%), ceux de la région de la Kara sont plus satisfaits de l'environnement de travail (98,7%) et ceux des savanes sont plus satisfaits de de l'accueil physique (97,6%). En revanche, à l'exception des particuliers de la région des Plateaux qui sont moins satisfaits de l'accueil physique, ceux des autres régions sont tous moins satisfaits des prestations et des procédures de l'Office. Par contre, dans la région Centrale, les particuliers ne sont pas du tout satisfaits de : comportement des agents de l'OTR (30,6%) ; de la communication, la sensibilisation et la formation (26,3%) ; des prestations et procédures de l'Office (14,7%) et de l'environnement du travail (7,9%). Dans la région des Plateaux, 5,2% des particuliers se sont déclarés pas du tout satisfaits du comportement des agents de l'Office.

Tableau 26 : Niveau de satisfaction des particuliers par région

	Grand Lomé		Maritime		Plateaux		Centrale		Kara		Savanes	
	S	PdTS	S	PdTS	S	PdTS	S	PdTS	S	PdTS	S	PdTS
ACCUEIL PHYSIQUE	94,2%	0,0%	95,2%	0,0%	88,9%	0,0%	76,5%	0,0%	97,8%	2,2%	97,6%	0,0%
ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL	98,4%	0,3%	91,4%	2,9%	100,0%	0,0%	33,3%	7,9%	98,7%	0,0%	95,0%	0,0%
COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	87,9%	2,0%	95,9%	0,0%	91,9%	5,2%	43,5%	30,6%	92,4%	1,0%	94,9%	1,0%
COMMUNICATION SENSIBILISATION ET FORMATION	89,0%	0,0%	90,0%	0,0%	95,2%	0,0%	55,8%	26,3%	94,5%	0,0%	64,6%	2,1%
PRESTATIONS ET PROCEDURES	77,6%	1,1%	71,4%	0,0%	92,6%	5,6%	14,7%	14,7%	40,0%	3,4%	62,5%	7,1%
MOYENNE	89,4%	0,7%	88,8%	0,6%	93,7%	2,1%	44,8%	15,9%	84,7%	1,3%	82,9%	2,0%

Source : Auteur à partir des données collectées

3.4.3. Les commissionnaires en douane

L'enquête a touché 116 commissionnaires en douane ayant un âge moyen de 40 ans et dont 15,5% sont des femmes. Plus de six commissionnaires sur dix (60,3%) ont fait des études supérieures contre 37,9% qui ont le niveau secondaire et 1,7% qui ont le niveau primaire.

Comme le montre le tableau A2 en annexes, des résultats, il ressort que tous les commissionnaires en douane sont satisfaits du traitement de leurs requêtes pour les problèmes liés à la douane et à l'informatique. Plus de neuf commissionnaires sur dix ont affirmés être satisfaits de : la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR (94,9%), la propreté dans le bureau de douane (94,8%), l'accueil physique dans le bureau de douane (92,2%), les langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation (90,6%). Par ailleurs, ils sont moins satisfaits des prestations globales des services de la douane (69,8%), de la réactivité de la douane face à leurs requêtes (66,7%) et de la prise en charge des réclamations dans les services de la douane (66,7%).

En revanche, parmi les commissionnaires non satisfaits, il est impérieux d'accorder une attention particulière à ceux qui ne sont pas du tout satisfaits de la « communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane » (9,47%) et des « langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation » (7,4%).

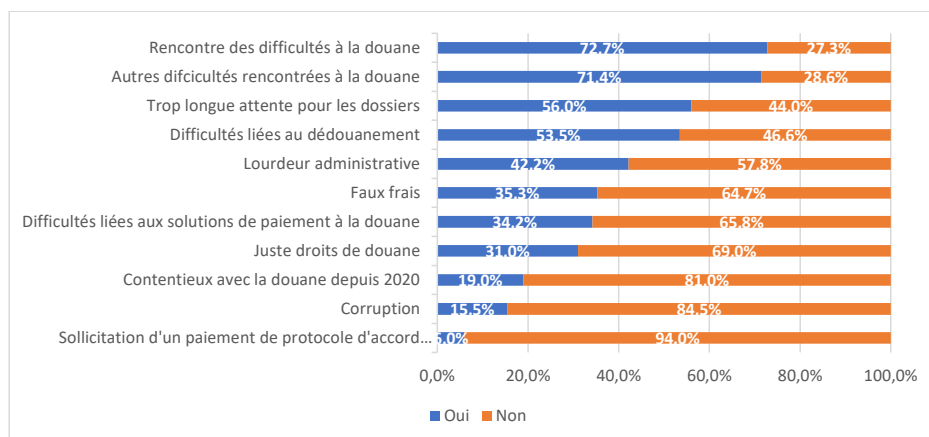
Parmi les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des commissionnaires en douane, on peut citer le temps d'attente pour être reçu par un agent d'accueil qui est de 5 minutes et plus pour plus de 91% des commissionnaires. Par ailleurs plus de la moitié des commissionnaires (52,6%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi les 47,4% qui le connaissent la majorité (95%) affirme ne l'avoir jamais utilisé. Également, près des trois quarts des commissionnaires (74,1%) ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi ceux qui le connaissent (25,9%), seuls 26,7% l'ont au moins une fois utilisé. La moitié des commissionnaires ont affirmé avoir émis des appels non décrochés par un téléopérateur de la douane.

Plus de la moitié des commissionnaires (58,3%) ont déclaré recevoir les informations de l'OTR plus à travers les SMS (93,9%), suivi des réseaux sociaux (43,1%), les journaux et presses écrites (9,7%), la télévision (4,2%) et la radio (4%).

Il ressort des analyses que près de la moitié des commissionnaires (47,4%) n'ont jamais participé à des séances de formation ou de sensibilisation de l'OTR à l'endroit des contribuables et ce par manque d'information pour 75,6% des commissionnaires.

Des résultats, il ressort que la difficulté majeure rencontrée par les commissionnaires en douane est le trop long temps d'attente par 56,0% des commissionnaires suivie des difficultés liées au dédouanement (53,5%), de la lourdeur administrative de la douane (42,2%), des faux frais (35,3%), des difficultés liées aux solutions de paiements à la douane (34,2%) et de la corruption (15,5%).

Graphique 21 : Difficultés rencontrées par les commissionnaires en douane



Source : Auteur à partir des données collectées

Parmi les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des commissionnaires en douane, on peut citer la mauvaise connexion internet (85,7%), le temps d'attente pour être reçu par un opérateur qui est de 5 minutes et plus pour 75% des commissionnaires, suivie de la réévaluation de la valeur en douane des marchandises (71,0%), le long temps d'attente à la banque (67,4%), Par ailleurs, plus de huit commissionnaires sur dix (83,6%) trouvent le montant des droits et taxes de douane élevé.

Il ressort que plus de la moitié des commissionnaires (56,0%) n'ont jamais visité le site web de l'OTR et parmi les 44,0% qui l'ont au moins une fois visité, 88,2% ont affirmé trouver les informations dont ils avaient besoin sur le site et plus de 84% parmi ces derniers trouvent la navigation aisée sur le site de l'OTR. La solution digitale la plus utilisée par les commissionnaires en douane est le logiciel Sydonia (98,4%). Les difficultés d'accès à la plateforme sont mentionnées par la plupart (85,7%) des commissionnaires en douane pour Sydonia. Très peu (0,9%) parmi eux ont déjà introduit une fois un recours ou une plainte à travers le centre d'appel pour les solutions digitales.

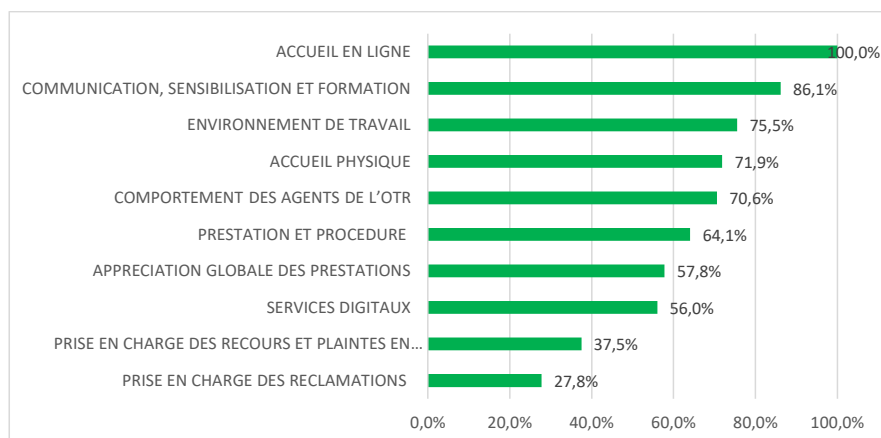
Par ailleurs, 87,1% des commissionnaires en douane pensent que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour eux. Presque tous (99,0%) s'estiment être disponibles à renseigner cet outil régulièrement et 59,0% souhaitent le faire mensuellement.

3.4.4. Les experts comptables

L'enquête a touché 64 experts comptables ayant en moyenne 40 ans et dont 12,5% sont des femmes. Tous les comptables ont un niveau d'éducation supérieur.

Les résultats du tableau A3 en annexes montrent que tous les experts comptables interrogés sont satisfaits de l'accueil en ligne. Par ailleurs, plus de huit experts comptables sur dix (86,1%) ont affirmé être satisfaits de la communication, sensibilisation et formation suivi de l'environnement de travail (75,5%), de l'accueil physique (71,9%), du comportement des agents de l'OTR (70,6%), des prestations et procédures (64,1%) et des services digitaux (56,0%). En outre, moins de la moitié des experts comptables se sont déclarés être satisfaits de la prise en charge des recours et des plaintes (37,5%) et de la prise en charge des réclamations (27,8%).

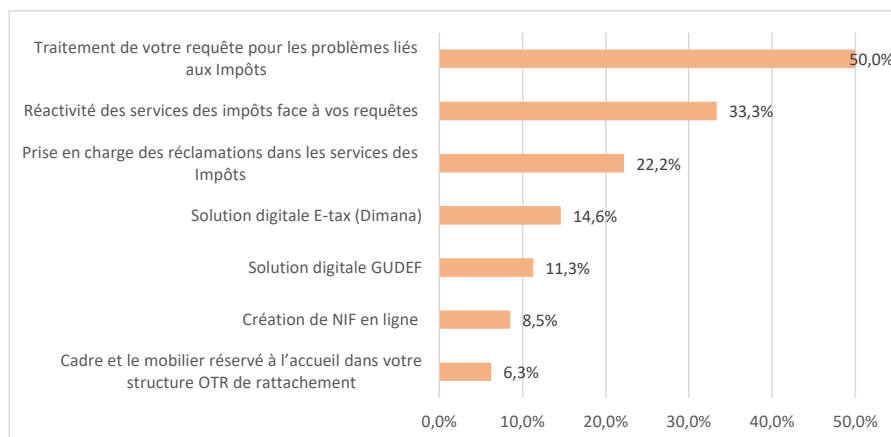
Graphique 22 : Niveau de satisfaction des experts comptables par rapport aux services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Parmi les experts comptables non satisfaits il est impératif d'accorder une attention particulière à ceux qui ne sont « pas du tout satisfait » du traitement de leurs requêtes pour les problèmes liés aux impôts (50,0%), de la réactivité des services des impôts face à leurs requêtes (33,3%), de la prise en charge de leurs réclamations dans les services des impôts (22,2%), de la solution digitale E-Tax (14,6%), de la solution digitale GUDEF (11,3%), de la création du NIF en ligne (8,5%) et du cadre de mobilier réservé à l'accueil (6,3%). Des mesures idoines doivent être prises afin de : i) améliorer la prise en charge des réclamations dans les services des impôts, ii) améliorer les solutions digitales E-Tax et GUDEF et iii) améliorer le cadre du mobilier à l'accueil des services des impôts de l'Office.

Graphique 23 : Eléments d'insatisfaction des experts comptables sur les services de l'OTR



Source : Auteur à partir des données collectées

Les experts comptables ont relevé six facteurs majeurs comme raison de leur insatisfaction notamment le trop long temps d'attente pour les dossiers (79,7%), la lourdeur administrative (68,8%) et les difficultés liées aux paiements telles que les bugs des solutions digitales et trop long d'attente dans les banques- (56,3%), les difficultés pour la mise à jour des dossiers des contribuables (23,4%), la corruption des agents de l'Office (18,8%) et les faux frais (15,6%).

La majorité des experts comptables (54,7%) ont affirmé ne pas connaître le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi ceux qui connaissent ce numéro 96,5% ne l'ont jamais utilisé. Également, près de 61% des experts comptables ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi ceux qui connaissent ce numéro 52,0% ne l'ont jamais utilisé.

Par ailleurs, 85,9% des experts comptables qui ont fait des déclarations manuelles d'impôts ont déclaré avoir eu des difficultés notamment « le trop long temps d'attente » (57,9%) et « le mauvais comportement des agents » (42,1%). Également, lors de l'assistance de contribuables pour sollicitation d'une remise gracieuse, les experts comptables sont confrontés à des difficultés comme la non réponse (68%) et le refus des demandes (20%).

Comme propositions pour améliorer les prestations de l'OTR, les experts comptables suggèrent la réduction des délais de traitement des dossiers (100%), amélioration de l'accueil physique (56%), accentuer la sensibilisation des agents (56%) et l'amélioration de l'accueil en ligne (44%).

3.4.5. Les intermédiaires du cadastre

L'enquête a touché 128 intermédiaires du cadastre dont 72,66% dans le grand Lomé ; 23,44% dans la région Maritime ; 1,56% dans la région Centrale et 2,34% dans les Savanes. L'âge moyen de ces intermédiaires du cadastre est de 44 ans dont plus de deux tiers (67,19%) ont un niveau d'éducation supérieur.

Les résultats du tableau ci-après montrent qu'en moyenne, près de huit intermédiaires du cadastre sur dix (77,2%) sont satisfaits des services de l'Office. En effet, tous les intermédiaires du cadastre interrogés sont satisfaits du traitement de leur requête pour la résolution des problèmes. Par ailleurs, plus de neuf intermédiaires du cadastre sur dix (91,4%) se sont déclarés satisfaits de la propreté des bureaux du cadastre suivi de l'accueil (85,2%), de discrétion des agents (82,0%), de l'écoute et conseils des agents (79,7%), des canaux d'information du cadastre (79,5%), de la langue utilisée pour la communication, la sensibilisation et la formation (78,9%), de l'explication sur les procédures cadastrales (78,1%), des informations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service du cadastre (78,0%), de l'application du paiement de la TVM (77,8%), de la pertinence des thèmes développés lors des sensibilisations et formations (76,9%), du respect et la courtoisie des agents (76,6%), des prestations de service (73,4%), de la réactivité des agents face aux requêtes (73,3%), de la prise en charge des difficultés rencontrées (73,3%), de la clarté et la précision des procédures (72,7%), du comportement des agents (72,7%) de la disponibilité des agents (69,5%) et de solutions digitales du e-foncier (43,5%).

Tableau 27 : Niveau de satisfaction des intermédiaires du cadastre

	TS+S	PdTS
Traitement de votre requête pour les problèmes	100,0%	0,0%
Propreté dans le bureau du cadastre	91,4%	1,6%
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service du cadastre	85,2%	2,3%
Accueil physique dans le bureau du cadastre	85,2%	1,6%
Discrétion des agents du cadastre	82,0%	1,6%
Ecoute et les conseils des agents du cadastre avec lesquels vous interagissez	79,7%	1,6%
Canaux d'information du cadastre	79,5%	2,4%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	78,9%	2,2%
Explications sur les procédures cadastrales et les informations fournies par les services du cadastre	78,1%	3,9%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service de cadastre	78,0%	1,1%
Application de paiement TVM	77,8%	5,6%
Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	76,9%	0,0%
Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau du cadastre	76,6%	2,3%
Respect et courtoisie que des agents du cadastre	76,6%	3,1%
Communication, sensibilisation et formation du Service du cadastre	74,5%	3,3%
Appréciation globale des prestations de services du cadastre	73,4%	4,7%
Réactivité du Cadastre face à vos requêtes	73,3%	20,0%
Prise en charge des services du Cadastre	73,3%	0,0%
Clarté et la précision des procédures	72,7%	5,5%
Comportement des agents du cadastre	72,7%	4,7%
Disponibilité des agents du cadastre	69,5%	3,9%
Solutions digitales de E-foncier	43,5%	0,0%
MOYENNE	77,2%	3,2%

Source : Auteur à partir des données collectées

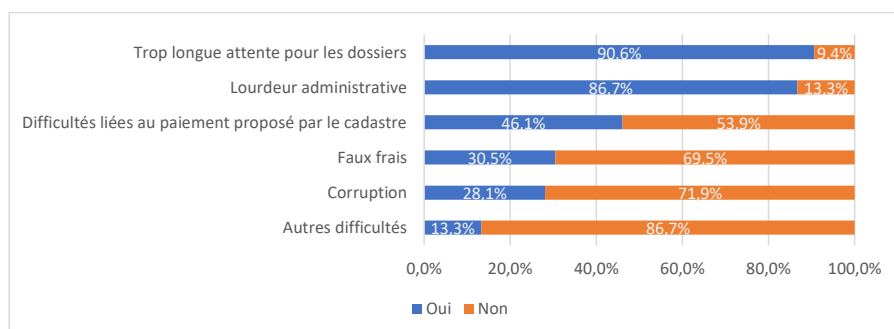
Parmi les intermédiaires du cadastre non satisfaits il est important d'accorder une attention particulière à ceux qui ne sont « pas du tout satisfait » surtout de la réactivité des agents face à leur requête (20,0%), des solutions digitales liées à la TVM et de la clarté et la précision des procédures (5,5%). Des mesures correctives doivent être rapidement prises afin de : i) améliorer la réactivité des agents, ii) améliorer la disponibilité et le fonctionnement des solutions digitales et iii) clarifier et mieux préciser les procédures.

Parmi les facteurs explicatifs de l'insatisfaction des intermédiaires du cadastre, on peut citer le temps d'attente pour être reçu par un agent d'accueil qui est de « 5 minutes et plus » pour plus de 80% des intermédiaires. Par ailleurs plus de huit intermédiaires sur dix (83,6%) ne connaissent pas le numéro vert anticorruption de l'OTR et parmi les 16,4% qui le connaissent tous affirment ne l'avoir jamais utilisé. Également, 87,5% des intermédiaires ne connaissent pas le numéro vert de l'OTR et parmi ceux qui le connaissent (12,5%), personne ne l'a jamais utilisé. Près de deux tiers des intermédiaires (64,8) ont déclarés recevoir les informations de l'OTR plus à travers les SMS (94,0%), suivi des réseaux sociaux (10,8%), les journaux et presses écrites (6,0%), la télévision (4,8%) et la radio (2,4%).

Il ressort des analyses que plus de huit intermédiaires sur dix (82,8%) n'ont jamais participé à des séances de formation ou de sensibilisation de l'OTR à l'endroit des contribuables et ce par manque d'information pour 94,3% des intermédiaires.

Des résultats, il ressort que la difficulté majeure rencontrée par les intermédiaires du cadastre est le trop long temps d'attente des dossiers mentionné par 90,6% des intermédiaires suivie de la lourdeur administrative du cadastre (86,7%), des difficultés liées au paiement proposé par le cadastre (46,1%), des faux frais (30,5%) et de la corruption (28,1%).

Graphique 24 : Difficultés rencontrées par les intermédiaires du cadastre



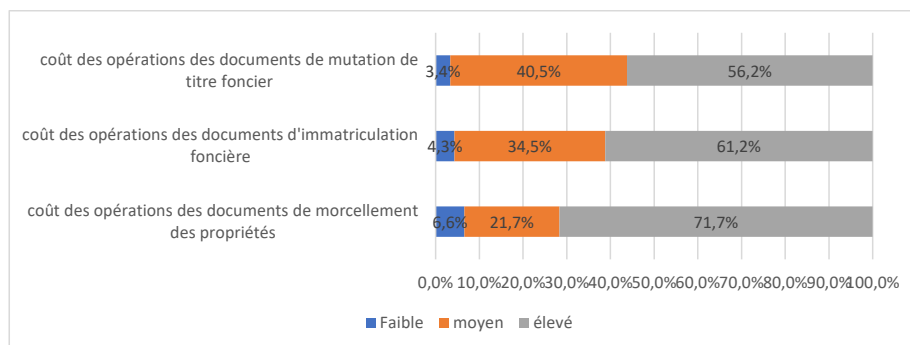
Source : Auteur à partir des données collectées

Près de 81% des intermédiaires du cadastre estiment que les solutions digitales proposées par l'OTR bugent.

Comme le montre le graphique suivant, plus de huit intermédiaires sur dix (84,5%) estiment que la durée des opérations des documents d'immatriculation foncière est longue, suivi des opérations des documents de morcellement des propriétés (72,6%) et des opérations des documents de mutation de titre foncier (62,9%). Par ailleurs, 71,7% de ces intermédiaires pensent que le coût des opérations des documents de morcellement est élevé, suivi du coût des opérations des documents d'immatriculation foncière (61,2%) et du coût des opérations des documents de mutation de titre foncier (56,2%).

Les intermédiaires du cadastre pensent dans leur majorité (72,6%) que la durée des opérations des documents de morcellement des propriétés est longue alors que 24,5% parmi eux estiment que la durée est « moyenne ». Seulement 2,8% considèrent la durée « courte ». Pour le coût des opérations de ces documents, plus de sept intermédiaires sur dix (71,7%) trouvent que le coût est élevé contre 21,7% qui le trouve moyen et 6,6% qui le qualifie de faible.

Graphique 25 : Appréciation de la durée et du coût des opérations des documents du cadastre



Source : Auteur à partir des données collectées

Pour ce qui concerne le site web de l'OTR, plus de sept intermédiaires sur dix (71,1%) ont affirmé avoir visité au moins une fois le site de l'OTR et environ 33,0% le visitent « souvent », 36,0% de « temps en temps » et 31,0% « rarement ». En effet, près de 79,0% parmi eux trouvent l'accès au site web de l'OTR « facile » et 79,1% affirment trouver facilement les informations dont ils ont besoin sur ce site.

Il ressort également que les applications et solutions digitales de l'OTR sont utilisées par la plupart des intermédiaires du cadastre notamment le e-foncier (77%). Les difficultés d'accès aux plateformes digitales restent le problème majeur que les intermédiaires du cadastre rencontrent dans l'utilisation des applications et solutions digitales (62%).

Environ 12% des intermédiaires ont affirmé avoir déjà introduit un recours ou une plainte au cadastre. Un cinquième (20%) parmi eux ont affirmé n'avoir pas eu de retour de leur requête. 80% parmi ceux qui ont eu des retours ont trouvé satisfaction dans le traitement de leur requête.

Parmi les propositions au cadastre pour améliorer sa réactivité, la majorité des intermédiaires (93%) estiment qu'il faut raccourcir les délais de traitement des dossiers. Le recours ou la plainte à travers le centre d'appel ou des solutions numériques pour des problèmes liés au Cadastre sont marginalement utilisés par les intermédiaires (0,8%).

La majorité des intermédiaires du cadastre (91%) pensent que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour eux et serait plus apprécié si l'évaluation du niveau de satisfaction se fait de manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR (43%) ou périodiquement sur ce site (39%). Près de 97% parmi eux ont affirmé être disponibles à renseigner cet outil régulièrement et mensuellement pour les deux tiers (66%) parmi eux.

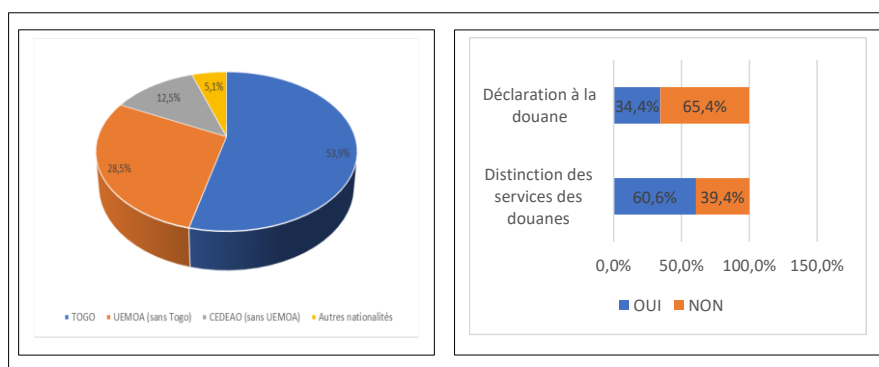
3.4.6 Les voyageurs.

L'enquête a touché 312 voyageurs des deux sexes venant de divers horizons ayant transité par les frontières terrestres et aériennes à savoir l'aéroport de Lomé, Kwadjiviakopé (Ghana), Sanvee-Condji (Bénin) et Cinkassé (Burkina Faso).

Des résultats, il ressort que plus de huit personnes interrogées sur dix (83,0%) sont de sexe masculin contre 17,0% qui sont des femmes. L'âge moyen est de 38 ans. Près de deux tiers (65,1%) des personnes interrogées ont transité par l'aéroport de Lomé suivi de 21,5% qui sont passées par Sanvee Condji, 9,9% qui sont passées par Kwadjoviakopé et 3,5% qui ont transité par la frontière de Cinkassé. Plus de la moitié (58,3%) ont un niveau d'éducation supérieur. Plus de deux tiers (70,8%) parmi eux ont voyagé soit pour des raisons d'affaires soit dans le cadre professionnel suivi de 15,7% qui voyagent pour le tourisme.

Comme le montre le graphique ci-après, plus de la moitié (53,9%) des voyageurs interrogés sont de nationalité togolaise et près de trois sur dix (28,5%) sont des ressortissants des autres pays de l'UEMOA. Il ressort que plus de six voyageurs sur dix (60,6%) distinguent les services des douanes des autres services à l'aéroport et un peu plus du tiers (34,6%) parmi eux ont au moins « une fois déclaré un objet à la douane » lors de leur voyage.

Graphique 26 : Nationalité des voyageurs



Source : Auteur à partir des données collectées

Globalement en 2024, comme le montre le tableau ci-dessous un peu moins de huit voyageurs sur dix (77,1%) sont satisfaits des services de la douane aux frontières togolaises contre 51,8% qui étaient satisfaits en 2020, soit une augmentation de 25,3 points. En effet, près de 86% des voyageurs sont plus satisfaits de leurs interactions avec les agents de douanes à la frontière, suivi de la « clarté des instructions et des procédures douanières » (84,3%), de « la rapidité avec laquelle vos documents et biens ont été traités » (84,0%) et du « temps d'attente aux postes douaniers » (81,1%). En revanche, seule la moitié des voyageurs sont satisfaits de la manière dont les difficultés et problèmes ont été traités à la frontière.

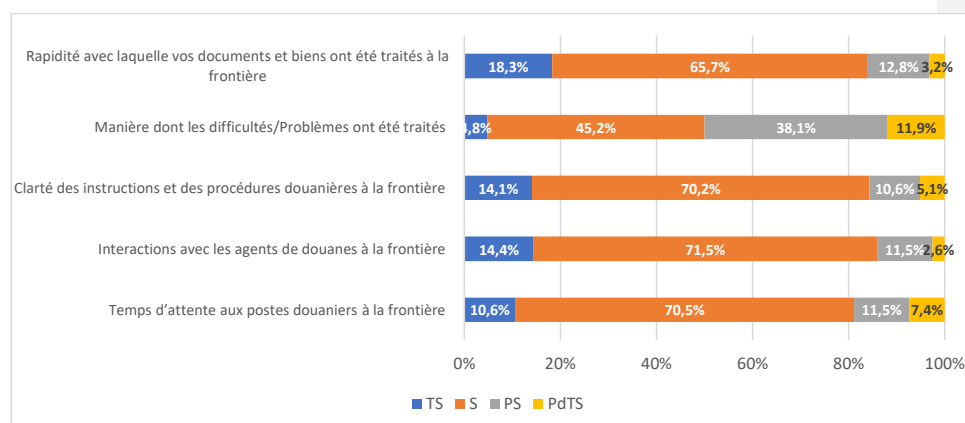
Tableau 28 : Niveau de satisfaction des voyageurs dans les services de la douane aux frontières

	TS+S	PS+PdTS
Temps d'attente aux postes douaniers à la frontière	81,1%	18,9%
Interactions avec les agents de douanes à la frontière	85,9%	14,1%
Clarté des instructions et des procédures douanières à la frontière	84,3%	15,7%
Manière dont les difficultés/Problèmes ont été traités à la frontière	50,0%	50,0%
Rapidité avec laquelle vos documents et biens ont été traités à la frontière	84,0%	16,0%
Globale (2024)	77,1%	23,0%
Globale (2020)	51,8%	29,3%

Source : Auteur à partir des données collectées

Au regard des résultats du tableau ci-après, il ressort que 11,9% des voyageurs ne sont « *pas du tout satisfaits* » de la manière dont leurs difficultés et problèmes sont traités par la douane à la frontière suivi de 7,4% qui ne sont « *pas du tout satisfaits* » du temps d'attente à la frontière aux postes douaniers et 5,1% des voyageurs qui ne sont « *pas du tout satisfaits* » de la clarté des instructions et des procédures douanières aux frontières. Des mesures idoines devraient être rapidement prises pour corriger ces difficultés.

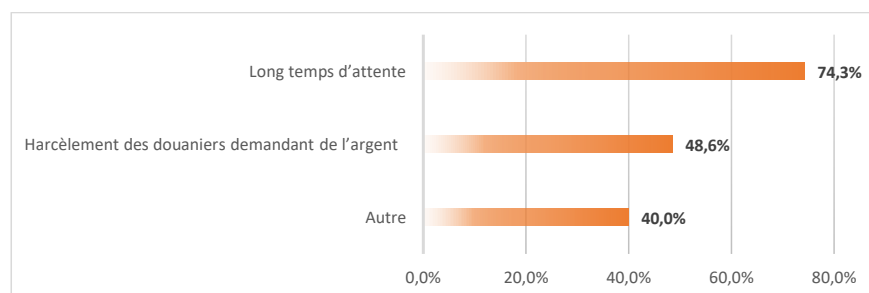
Graphique 27 : Niveau de satisfaction des voyageurs dans les services de la douane aux frontières



Source : Auteur à partir des données collectées

Comme le montre le graphique suivant, la raison majeure de la non satisfaction est le long temps d'attente qui a été relevé par 74,3% des voyageurs, suivi du harcèlement des douaniers (48,6%) et autres (40%).

Graphique 28 : Les raisons de la non satisfaction des voyageurs



Source : Auteur à partir des données collectées

Pour améliorer les services à la douane aux frontières, les voyageurs ont proposé la « multiplication des guichets voyageurs » (45,5%) et « le respect et la courtoisie des agents de la douane » (40,7%).

Plus du quart des voyageurs (26,9%) ont rencontré des problèmes ou des difficultés lors du processus de déclaration et d'inspection de leurs biens à la frontière. Parmi ces difficultés, la lourdeur administrative est la plus citée par des voyageurs (60,7%) suivie du coût des droits de douane jugé trop élevé (52,4%) et des faux frais (41,7%).

Par ailleurs, près de huit voyageurs sur dix (77,9%) estiment que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR est utile pour eux. 40,3% des voyageurs souhaitent donner leur avis sur leur satisfaction sur le site de l'OTR et 39,9% pensent le faire de manière automatique après avoir réalisé une opération avec l'OTR.

En outre, plus de neuf voyageurs sur dix (93,0%) estiment être disponibles pour renseigner cet outil régulièrement et de préférence semestriellement (28,3%), trimestriellement (23,9%), mensuellement (23,5%) ou annuellement (21,2%).

3.4.7. Niveau de satisfaction globale

Comme le montre le tableau suivant, il ressort des résultats que **le niveau global de satisfaction des contribuables de l'OTR en 2024 est de 80,6%** contre 64,9% en 2020, soit une amélioration du taux de satisfaction des contribuables de l'Office de 15,7 points. Cette augmentation du niveau de satisfaction globale des contribuables est tirée par un accroissement du niveau de satisfaction des moyennes entreprises (+34,7 points), suivi des voyageurs (+25,3 points) et des grandes entreprises (+22,1 points) En revanche, il y a une baisse du niveau de satisfaction des petites entreprises de 5,3 points.

Tableau 29 : Niveau global de satisfaction des contribuables par rapport aux services rendus par l'OTR

Niveau de satisfaction	Entreprises			Particuliers	Voyageurs	Commissionnaires en douane	Experts comptables	Intermédiaires du cadastre	Moyenne globale
	GE	ME	PE						
Douane	90,8%	93,3%	69,6%	90,5%		81,3%			
Impôts	89,0%	88,3%	70,7%	72,3%					
Cadastre	100,0%	100,0%	74,7%	93,8%			65,9%		
Autres	88,0%	93,8%	79,0%	95,3%				73,6%	
Moyenne 2024	92,0%	93,8%	73,5%	88,0%	77,1%	81,3%	65,9%	73,6%	80,6%
Moyenne 2020	69,9%	59,1%	78,8%		51,8%				64,9%
Variation	+22,1%	+34,7%	-5,3%		+25,3%				+15,7%

Commenté [YFTA1]: La mise en forme du tableau n'est pas bonne

Source : Auteur à partir des données collectées

3.3.8. Difficultés relevées par les acteurs interrogés

Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous les différents acteurs interrogés ont mentionné dans leur majorité le manque de courtoisie des agents de l'Office et la non maitrise des procédures comme difficultés majeures qu'ils rencontrent avec l'OTR. Également, le manque d'accompagnement, la non prise en charge des problèmes, le non fonctionnement des solutions digitales, la mesure non objective de la valeur des marchandises, la faible réactivité de l'Office et la lenteur des procédures ont été mentionnés comme des difficultés rencontrées par ces acteurs. Ce résultat corrobore celui issu des données quantitatives.

Figure 1 : Difficultés rencontrées par les acteurs interrogés



Source : Auteur à partir des données collectées

3.3.9. Points d'amélioration

Comme points d'amélioration, il ressort comme le montre le graphique ci-après, l'amélioration des procédures des services de l'OTR, l'amélioration de la confiance entre les agents et les contribuables, la baisse de la valeur des taxes et impôts, la réduction du délai de traitement des dossiers, l'amélioration des sites internet et « l'impartialité » dans le redressement fiscal. Ces propositions s'alignent sur celles issues des données quantitatives.

Figure 2 : Points d'amélioration proposés par les acteurs interrogés



Source : Auteur à partir des données collectées

3.4. Propositions de mesures d'amélioration de la satisfaction des contribuables

A l'issu des analyses des données collectées, plusieurs propositions d'amélioration des services de l'Office ont été faite notamment :

i) Réduire le temps d'attente pour les dossiers : presque tous les contribuables affirment que les délais de traitement des dossiers sont longs et estiment qu'il faut trouver un mécanisme pour réduire ces délais afin d'accroître la réactivité de l'Office.

ii) Simplifier les procédures administratives pour accélérer la délivrance des documents administratifs.

iii) Améliorer les commodités de prise en charge des contribuables afin d'améliorer la qualité de l'accueil

iv) Baisser le montant des droits, impôts et taxes jugés élevé surtout par les entreprises et améliorer leur niveau de satisfaction.

v) Améliorer la prise en charge des réclamations afin de soulager les contribuables.

vi) Améliorer la réactivité de l'Office surtout que les contribuables trouvent dans leur grande majorité que l'Office ne réagit pas vite à leurs doléances dans tous les services et les délais de réponses sont assez longs.

vii) Améliorer la communication, la sensibilisation et la formation des contribuables. Une part importante des contribuables affirment ne pas être satisfaits de la communication, de la sensibilisation et de la formation de l'Office.

viii) Améliorer l'attitude des agents des services des impôts pour qu'ils soient plus courtois avec les contribuables surtout des particuliers lors des contrôles afin d'installer un climat de confiance entre eux et les contribuables.

ix) Améliorer les solutions digitales afin de faciliter l'accès aux sites des différents services de l'Office. En effet, la grande majorité des contribuables estime que les solutions digitales de l'Office présentent des bugs et souvent l'accès aux applications est difficile notamment celles relatives à la TVM, Sydonia, E-Tax, GUDEF et la création du NIF en ligne.

x) Mieux clarifier les procédures douanières pour faciliter la tâche aux voyageurs lors de leur déplacement afin d'éviter les conflits entre contribuables et les services de la douane.

Chapitre 4 : Stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé visant à améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR

4.1. Analyse conjointe de l'importance et de la satisfaction

Une fois que l'analyse de la satisfaction des contribuables est faite, il convient tout de même de pousser les analyses un peu plus loin afin de dégager l'information pertinente découlant des actions d'intervention pour l'amélioration de la satisfaction. La matrice importance/satisfaction situe les éléments évalués par les entreprises en fonction de l'importance et de la satisfaction moyennes. Cet outil permettra d'établir le classement des éléments à considérer dans un plan d'intervention. En effet, bien que l'importance et la satisfaction moyennes associées à chacun des éléments évalués dans le sondage soient relativement élevées, il est intéressant de cibler les éléments pour lesquels il serait pertinent pour l'OTR de continuer à s'améliorer.

4.1.1. Diagnostic de la satisfaction des contribuables

L'analyse de la matrice importance/satisfaction situe les éléments évalués par les entreprises selon l'importance et la satisfaction moyennes. Le but de cette analyse est donc de catégoriser les éléments évalués afin d'établir un plan d'intervention efficace.

La matrice importance/satisfaction est représentée par un graphique mettant en relation l'importance en fonction de la satisfaction, comme l'illustre le graphique ci-après. Chaque élément est identifié par un point sur le graphique et est classé dans l'une des quatre catégories d'intervention suivantes :

- ✎ « Sous contrôle » : Cette catégorie regroupe les éléments jugés les plus importants, et également les plus satisfaisants. Certains attributs ont une importance forte et une bonne satisfaction. Il s'agit donc des attributs qu'on peut valoriser et sur lesquels l'OTR peut baser communication pour améliorer son image.
- ✎ « À améliorer » : Cette catégorie regroupe les éléments jugés les plus importants, mais les moins satisfaisants.
- ✎ « À surveiller » : Cette catégorie regroupe les éléments jugés les moins importants, et également les moins satisfaisants. Il convient de mener des actions de surveillances sur les attributs ayant une importance relativement faible et une satisfaction relativement mauvaise. Bien qu'on puisse les améliorer, ils ne sont pas prioritaires du fait de leur faible influence sur l'indicateur clé. La nécessité de les surveiller vient du fait que leur importance puisse augmenter et cela pourrait exercer une forte influence négative sur la satisfaction globale.
- ✎ « À maintenir » : Cette catégorie regroupe les éléments jugés les moins importants, mais les plus satisfaisants. Il s'agit d'un groupe d'attributs qui a une importance relativement faible mais une bonne satisfaction. Il faut donc maintenir ces attributs mais ils ne représentent pas un enjeu stratégique pour l'amélioration de la satisfaction.

➤ Cadastre

Le tableau ci-dessous nous montre qu'il y'a une prédominance des éléments sous contrôle. Sept éléments nécessitent une intervention dans le sens d'amélioration.

Tableau 30 : éléments de la matrice importance/satisfaction des intermédiaires du cadastre

À améliorer	C3	Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau du cadastre où vous réalisez vos opérations
	C5	Respect et de la courtoisie que des agents du cadastre vous témoignent
	C6	Disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations
	C9	Comportement des agents du cadastre
	C13	Communication, sensibilisation et formation du Service du cadastre
	C15	Clarté et précision des procédures
	C23	Prestations de services du cadastre dans l'ensemble
Sous contrôle	C1	Accueil physique dans le bureau du cadastre où vous réalisez vos opérations
	C2	Propreté dans le bureau du cadastre où vous réalisez vos opérations
	C4	Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service du cadastre où vous réalisez vos opérations
	C7	Discretion des agents du cadastre
	C8	Écoute et les conseils des agents du cadastre avec lesquels vous interagissez
	C12	Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation
	C14	Explications sur les procédures cadastrales et les informations y afférents fournies par les services du cadastre
	C18	Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service de cadastre
À surveiller	C11	Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR
	C16	Solutions digitales d'E-foncier
	C17	Païement TVM
	C19	Réactivité du Cadastre face à vos requêtes ?
	C20	Prise en charge des services du Cadastre
	C21	
	C22	

Source : Auteur à partir des données collectées

➤ Voyageurs

La matrice importance/satisfaction relative au voyageur est représentée par le graphique suivant. Il ressort de ce graphique que les critères 1, 2, 3, 4 sont jugés plus importants et plus satisfaisants que la moyenne de tous les éléments. Ils sont classés dans la catégorie « Sous contrôle ». Ces éléments visent le temps d'attente aux postes douaniers à la frontière (1), l'interaction avec les agents de douane à la frontière (2), la clarté des instructions et des procédures douanières (3) et la manière dont les difficultés/Problèmes sont traités (4).

Par ailleurs, la rapidité avec laquelle les documents et biens sont traités à la frontière (5) est le seul élément qui est le moins important mais aussi dont le niveau de satisfaction est le plus faible. Il s'agit donc de l'élément qui est le plus « à surveiller ».

➤ Commissionnaire en douane

La matrice importance/satisfaction relative au commissaire en douane est représentée par le graphique ci-après. Il ressort de ce graphique que les critères 6, 7, 10, 11, 14, 24 sont jugés plus importants et moins satisfaisants que la moyenne de tous les éléments. Ils sont classés dans la catégorie « à améliorer ». Ces éléments visent le respect et la courtoisie que des agents de douane (6), la disponibilité des agents lors des sollicitations (7), le comportement des agents de douane (10), les canaux d'information utilisés par l'OTR (11), la communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane (14) et les prestations de services de la douane (24).

Le critère 24 est celui qui a le plus d'importance mais également est le moins satisfaisant. Il est donc le plus « à améliorer »

Neuf éléments sont jugés plus importants et plus satisfaisants que la moyenne de tous les éléments. Ils sont classés dans la catégorie « Sous contrôle ». Il s'agit des critères 1, 3, 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16. La propreté du bureau du cadastre où les opérations sont réalisées (3) est l'élément jugé le plus important et le plus satisfaisant.

Quatre éléments sont jugés moins importants et moins satisfaisants, notamment les critères 2, 17, 20, 21. Ils sont classés dans la catégorie « A surveiller ». La réactivité de la douane face aux requêtes (20) et la prise en charge des réclamations dans les Services de la Douane (21) sont les critères pour lesquels la satisfaction et l'importance sont les plus faibles. Il s'agit donc des éléments qui sont les plus à surveiller. Les éléments 12, 18, 19, 22, 23 sont les plus satisfaisants mais également les moins importants.

➤ Expert-Comptable

D'après le tableau ci-dessous, le plan d'amélioration doit tenir compte de six éléments prioritaires. Quand bien même qu'il est nécessaire de garder en surveillance certains attributs (05) qui peuvent évoluer pour influencer significativement et négativement la satisfaction globale.

Tableau 31 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des experts comptables

À améliorer	C6	Respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent
	C7	Disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations
	C15	Explications sur les procédures cadastrales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR
	C16	Clarté et précision des procédures
	C18	Solution digitale GUDEF
	C26	Prestations de services des impôts dans l'ensemble
Sous contrôle	C1	Accueil physique dans le bureau du cadastre où vous réalisez vos opérations
	C3	Propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement
	C4	Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement
	C5	Propreté, du cadre et du mobilier dans les Services des impôts
	C8	Discretion des agents de l'OTR
	C9	Ecoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez
	C10	Comportement des agents des impôts avec lesquels vous interagissez
	C11	Canaux de communication
	C12	Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR
	C13	Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation
	C14	Communication, sensibilisation et formation des services des impôts
	C21	Prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service des impôts
À surveiller	C17	Solution digitale E-tax (Dimana)
	C22	Réactivité des services des impôts face à vos requêtes
	C23	Prise en charge des réclamations dans les services des Impôts
	C24	Traitement de votre requête pour les problèmes liés aux Impôts
	C25	Traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique
À maintenir	C2	Convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel
	C19	Solution digitale (Application de paiement TVM)
	C20	Création de NIF en ligne

Source : Auteur à partir des données collectées

➤ Particuliers

Le tableau ci-dessous présente la nécessité d'intervention au niveau de la cible des particuliers. Il ressort qu'il y a une nécessité d'action surtout au niveau de la division des impôts pour améliorer la satisfaction globale. Cinq points clés ont été soulevés au niveau de cette cible et qui nécessite des actions prioritaires.

Tableau 32 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des particuliers

À améliorer	Service impôt	i21	langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation
		i23	la communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts
		i26	explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR
		i27	la clarté et la précision des procédures
		i43	prestations de services des impôts
Sous contrôle	Service impôt	i2	l'accueil physique du Service des Impôts
		i5	la propreté dans les locaux de votre structure OTR où vous réalisez le plus souvent vos opérations
		i6	Le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR où vous réalisez le plus souvent vos opérations
		i8	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts
		i11	respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent
		i12	la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations
		i13	la discrétion des agents de l'OTR
		i14	l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez
		i16	comportement des agents du Service des Impôts
À surveiller	Service impôt	i19	canaux de Communication de l'OTR
		i20	la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR
		i29	la solution digitale GUEDEF
		i26	explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR
		i39	prise en charge des réclamations dans les services des Impôts
	Service de la douane	d22	la communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane
	Service du cadastre	c44	prestations de services de cadastre
	Autre service	a4	l'accueil physique des Autres départements
		a25	la communication, sensibilisation et formation des Autres départements de l'OTR
		a34	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le Commissariat Général
		a38	la réactivité de l'OTR
À maintenir	Service impôt	i30	Application de paiement de la TVM
		i31	Création de NIF en ligne
		i33	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts
	Service de la douane	d1	l'accueil physique du Service de la Douane
		d7	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane
		d15	comportement des agents du Service de la Douane
		d32	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de la Douane
		d42	prestations de services de la douane
	Service du cadastre	c3	l'accueil physique du Service de Cadastre
		c9	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de Cadastre
		c40	la prise en charge des réclamations dans les services de cadastre
		c44	prestations de services de cadastre
	Autre service	a10	la propreté, du cadre et du mobilier dans les Autres départements de l'OTR
		a17	comportement des agents des Autres départements de l'OTR
		a37	traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique
		a41	la prise en charge des réclamations dans les autres départements de l'OTR
		a45	Prestations de service des autres départements de l'OTR

Source : Auteur à partir des données collectées

➤ **Entreprises**

De ce tableau, il ressort principalement de viser à maintenir certaines actions qui contribue à améliorer la satisfaction du contribuable. Au niveau des petites entreprises, quatre points sont jugés les plus importants mais ces derniers sont les moins satisfaisant. Il s'agit de : le comportement des agents du Service des Impôts, les explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR, la clarté et la précision des procédures et les prestations de services des impôts.

Tableau 33 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des petites entreprises

À améliorer	Service impôt	i17	comportement des agents du Service des Impôts
		i27	explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR
		i28	la clarté et la précision des procédures
		i50	prestations de services des impôts
Sous contrôle	Service impôt	i2	l'accueil physique du Service des Impôts
		i6	la propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement
		i7	cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement
		i9	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts
		i12	respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent
		i13	la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations
		i14	la discrétion des agents de l'OTR
		i15	l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez
À surveiller	Service impôt	i29	la solution digitale E-tax (Dimana)
		i31	la solution digitale GUEDEF
		i41	la prise en charge des réclamations dans les services de des Impôts
		i45	traitement de votre requête pour les problèmes liés aux impôts
	Service de la douane	d16	comportement des agents du Service de la Douane
		d49	prestations de services des douanes
		d40	la prise en charge des réclamations dans les services de la Douane
	Service du cadastre	c42	la prise en charge des réclamations dans les services de cadastre
	Autre service	a48	traitement de votre requête pour les problèmes liés aux autres services
		a39	la réactivité de l'OTR face à vos requêtes
		a47	traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique
À maintenir	Service impôt	i5	la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel
		i21	la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR
		i33	Application de paiement TVM
		i34	Création de NIF en ligne
	Service de la douane	d1	l'accueil physique du Service de la Douane
		d8	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane
		d23	la communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane
		D30	La solution digitale sydonia
		d35	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de la Douane
	Service du cadastre	d44	traitement de votre requête pour les problèmes liés à la douane
		c3	l'accueil physique du Service de Cadastre
		c10	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de Cadastre
		c19	comportement des agents du Service de Cadastre
		c25	la communication, sensibilisation et formation du Service de Cadastre
		c46	traitement de votre requête pour les problèmes liés cadastre
	Autre service	c51	prestations de services de cadastre
		a4	l'accueil physique des Autres départements de l'OTR
		a26	la communication, sensibilisation et formation des Autres départements de l'OTR
		a37	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le Commissariat Général
		a11	la propreté, du cadre et du mobilier dans les Autres départements de l'OTR
		a18	comportement des agents des Autres départements de l'OTR
		a43	la prise en charge des réclamations dans les Autres départements de l'OTR
		a52	services des autres départements de l'OTR

Source : Auteur à partir des données collectées

▪ Entreprise moyenne

De ce tableau ci-dessous, il ressort qu'au niveau de la cible des moyennes entreprises, plusieurs actions prioritaires sont nécessaires notamment au niveau du service des impôts. Le graphique indique une douzaine de points clés qui nécessitent une amélioration prioritaire. Ces différents éléments sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 34 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des moyennes entreprises

À améliorer	Service impôt	i6	cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement	
		i8	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts	
		i14	l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez	
		i16	comportement des agents du Service des Impôts	
		i21	langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	
		i23	la communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts	
		i26	explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR	
		i27	la clarté et la précision des procédures	
		i28	la solution digitale E-tax (Dimana)	
		i30	la solution digitale GUEDEF	
		i34	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts	
Sous contrôle	Service impôt	i37	prestations de services des impôts	
		i2	l'accueil physique du Service des Impôts	
		i5	la propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement	
		i11	respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent	
		i12	la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations	
		i13	la discrétion des agents de l'OTR	
À surveiller	Service impôt	i19	canaux de Communication de l'OTR	
		i20	la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	
	Service de la douane	d15	comportement des agents du Service de la Douane	
		d22	la communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane	
		d36	prestations de services des douanes	
	Autre service	a25	la communication, sensibilisation et formation des Autres départements de l'OTR	
a35		informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le Commissariat Général		
À maintenir	Service impôt	i31	Application de paiement TVM	
		i32	Création de NIF en ligne	
		d1	l'accueil physique du Service de la Douane	
	Service de la douane	d7	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane	
		d33	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de la Douane	
		c3	l'accueil physique du Service de Cadastre	
	Service du cadastre	c9	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de Cadastre	
		c18	comportement des agents du Service de Cadastre	
		c24	la communication, sensibilisation et formation du Service de Cadastre	
		c38	prestations du service de cadastre	
		a4	l'accueil physique des Autres départements de l'OTR	
	Autre service	a10	la propreté, du cadre et du mobilier dans les Autres départements de l'OTR	
		a17	comportement des agents des Autres départements de l'OTR	
a39		services des autres départements de l'OTR		

Source : Auteur à partir des données collectées

Grande entreprise

Au niveau des grandes entreprises, le graphique indique près quatorze points clés qui nécessitent une amélioration prioritaire. En effet, ces éléments sont jugés les plus importants, mais ils sont cependant les moins satisfaisants. Ces différents éléments sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 35 : Eléments de la matrice importance/satisfaction des grandes entreprises

À améliorer	Service impôt	i2	l'accueil physique du Service des Impôts
		i6	la propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement
		i7	cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement?
		i9	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts
		i12	respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent
		i13	la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations
		i14	la discrétion des agents de l'OTR
		i15	l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez
		i17	comportement des agents du Service des Impôts
		i20	canaux de Communication de l'OTR
		i27	explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR
		i29	la solution digitale E-tax (Dimana)
		i35	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts
		i41	prestations de services des impôts
A surveiller	Service de la douane	d8	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane
	Service impôt	a4	accueil physique des Autres départements de l'OTR
		a18	comportement des agents des Autres départements de l'OTR
Sous contrôle	Service impôt	d1	l'accueil physique du Service de la Douane
		d16	comportement des agents du Service de la Douane
		i21	la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR
		i22	la communication, la sensibilisation et la formation
		i24	la communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts
		i28	la clarté et la précision des procédures
		i31	la solution digitale GUDEF
À maintenir	Service impôt	i32	Application de paiement TVM
		i33	Création de NIF en ligne
	Service de la douane	i5	la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel
		d23	la communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane
		d30	La solution digitale sydonia
		d34	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des douanes
	Service du cadastre	d40	prestations de services de la douane
		c3	l'accueil physique du service de Cadastre
		c10	la propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de Cadastre
		c19	comportement des agents du Service de Cadastre
		c25	la communication, sensibilisation et formation du Service de Cadastre
		c37	informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de cadastre
	Autre service	a11	la propreté, du cadre et du mobilier dans les Autres départements de l'OTR
		a26	la communication, sensibilisation et formation des Autres départements de l'OTR
		a38	la réactivité de l'OTR face à vos requêtes
		a39	la prise en charge des réclamations
		a43	services des autres départements de l'OTR

Source : Auteur à partir des données collectées

4.1.2. Classement des éléments à considérer dans le plan d'intervention

Pour renforcer la satisfaction des contribuables, le plan d'amélioration repose sur trois éléments essentiels à une perception positive des services publics : la transparence, l'efficacité des services et la qualité des interactions entre les usagers et les agents. Les contribuables accordent une grande

importance à la clarté des informations mises à leur disposition et à la capacité des agents de répondre rapidement et efficacement à leurs questions (Doumbia, 2015, p. 85). Lorsqu'ils perçoivent l'administration comme responsable, compétente, et juste, les usagers sont davantage enclins à lui faire confiance et à s'engager activement (Adaba et Back, 2024).

Afin de répondre aux attentes des usagers, il est crucial d'élaborer un plan d'intervention structuré priorisé. Ainsi, quatre niveaux d'interventions sont déclinés. Cette section présente les interventions pour l'amélioration des éléments d'insatisfaction agissant significativement sur la satisfaction globale du contribuable. En fonction de chaque division de l'OTR, des actions clés d'amélioration doivent être menées pour améliorer la satisfaction du contribuable. Il s'agit donc des éléments prioritaires à améliorer dont la bonne performance est évidente, transparente, acquise dans l'esprit du client mais dont la mauvaise performance est dommageable et porteuse d'un impact négatif sur le niveau de satisfaction globale.

Tableau 36 : Priorisation des éléments d'amélioration

Division	Priorité d'amélioration
Impôt	• Respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent • Disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations • Explications sur les procédures cadastrales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR • Clarté et précision des procédures • Solution digitale GUDEF • Prestations de services des impôts dans l'ensemble • Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation • La communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts • Comportement des agents du Service des Impôts • La propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts • L'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez • La solution digitale E-tax (Dimana) • Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts • L'accueil physique du Service des Impôts • La discrétion des agents de l'OTR • Canaux de Communication de l'OTR
Douane	• Le respect et la courtoisie que des agents de douane • La disponibilité des agents lors des sollicitations • Le comportement des agents de douane • Les canaux d'information utilisés par l'OTR • La communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane • Les prestations de services de la douane • La propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane
Cadastre	• Propreté, cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure • Respect et de la courtoisie que des agents du cadastre vous témoignent • Disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations • Comportement des agents du cadastre • Communication, sensibilisation et formation du Service du cadastre • Clarté et précision des procédures • Prestations de services du cadastre dans l'ensemble

Source : Auteur à partir des données collectées

4.2. Contexte et justification du plan d'actions

Le renforcement de la relation avec les contribuables constitue une priorité de l'Office Togolais des Recettes (OTR) pour encourager le civisme fiscal et accroître l'efficacité de la collecte des ressources publiques. L'OTR s'est donc engagé dans une démarche d'amélioration de ses services afin de renforcer la satisfaction des contribuables, un facteur crucial pour le développement d'une relation de confiance avec les usagers et pour stimuler le civisme fiscal.

Des résultats, il ressort plusieurs défis critiques liés aux attentes non satisfaites des contribuables, notamment le trop long temps d'attente pour les dossiers, la lourdeur administrative, les difficultés de la prise en charge des réclamations, la faible réactivité de l'OTR, la faible communication, sensibilisations et formation des contribuables, le comportement peu respectueux et courtois des agents de l'office, les difficultés d'utilisation des solutions digitales et la clarification des procédures douanières.

Ces éléments montrent l'importance d'une réforme des services rendus par l'OTR, visant à consolider la relation de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables togolais. Ce qui motive l'élaboration d'une stratégie pour corriger ces lacunes afin de répondre aux besoins exprimés et optimiser la satisfaction des contribuables.

4.3. Objectifs du plan d'actions

Pour accélérer la mobilisation des ressources internes, l'OTR compte installer un climat de confiance entre elle et les contribuables en mettant en place des mesures incitatives de satisfaction des contribuables avec pour vision « **à l'horizon 2030, au moins 95% des contribuables togolais sont satisfaits des services rendus par l'OTR et au cas échéant moins 5% des contribuables ne sont pas du tout satisfaits de certains services de l'office** ».

L'objectif principal du plan d'actions de la satisfaction des contribuables en ce qui concerne les services rendus par l'OTR est de définir et de mettre en œuvre les principales actions stratégiques déclinées en activités stratégiques en vue de contribuer significativement à accroître le niveau de satisfaction des contribuables et faciliter la mobilisation des ressources fiscales. Spécifiquement, il s'agit de : i) d'améliorer la gestion administrative et la réactivité de l'office, ii) améliorer la prise en charge des réclamations, iii) améliorer les solutions digitales et mieux clarifier les procédures douanières et iv) améliorer l'accueil et la gestion des contribuables.

4.4. Les axes stratégiques et Matrice du plan d'action budgétisé

La stratégie visant à améliorer le niveau de satisfaction des contribuables repose sur quatre (04) axes suivants :

- : i) d'améliorer la gestion administrative et la réactivité de l'office ;
- ii) améliorer la prise en charge des réclamations ;
- iii) améliorer les solutions digitales et mieux clarifier les procédures douanières ;
- iv) améliorer l'accueil et la gestion des contribuables

La matrice du plan d'action budgétisé se présente comme suit :

Tableau 37 : Matrice du plan d'action budgétisé

Axes stratégiques/objectifs/actions	Résultats	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi	Coût (en FCFA)
Axe stratégique 1: Amélioration de la gestion de l'administration et la réactivité de l'OTR				141 000 000
<i>Objectif 1.1: Réduction du temps d'attente pour les dossiers</i>				<i>131 000 000</i>
1.1.1. Renforcement le personnel de l'office	Le personnel additionnel est recruté	Annuelle	Nombre du personnel	120 000 000
1.1.2. Accélération du traitement des dossiers	Le délai de traitement est réduit	Annuelle	Délai du traitement	0
1.1.3. Digitalisation du traitement des dossiers pour un meilleur suivi	Le processus du traitement est digitalisé	Annuelle	Processus du traitement	1 000 000
1.1.4. Formation du personnel de l'office sur les gains de la réduction du temps d'attente pour les dossiers	La sensibilisation est faite	Annuelle	Nombre de sensibilisation	10 000 000
<i>Objectif 1.2: réduction de la lourdeur administrative</i>				<i>10 000 000</i>
1.2.1. Fixation des délais de traitement des dossiers selon les directions	Le délai de traitement est fixé	Annuelle	Délai du traitement	0
1.2.2 Sensibilisation du personnel de l'office sur la nécessité du réduire la lourdeur administrative	La sensibilisation est faite	Annuelle	Nombre de sensibilisation	10 000 000
Axe stratégique 2: Amélioration de la prise en charge des réclamations				122 000 000
<i>Objectif 2.1: Renforcement des structures chargées du traitement des réclamations</i>				<i>121 000 000</i>
2.1.1. Renforcement du personnel des structures chargées du traitement des réclamations	Le personnel additionnel est recruté	Annuelle	Nombre du personnel	120 000 000
2.1.2. Digitalisation du traitement des réclamations	La digitalisation du traitement est faite	Annuelle	Fonctionnement de la plateforme	1 000 000
<i>Objectif 2.2: développement d'un mécanisme de suivi interne de la prise en charge des réclamations de l'OTR</i>				<i>1 000 000</i>
2.2.1. Digitalisation de la prise en charge des réclamations	La digitalisation de la prise en charge est faite	Annuelle	Fonctionnement de la plateforme	1 000 000

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

2.2.2. Amélioration du suivi de la prise en charge des réclamations	Le suivi de la prise en charge est effectif	Annuelle	Nombre de suivis	0
Axe stratégique 3: Amélioration des solutions digitales et clarification des procédures douanières				34 500 000
<i>Objectif 3.1. Allègement des solutions digitales</i>				<i>9 500 000</i>
3.1.1. Révision des plateformes des solutions digitales pour les rendre plus simples et moins lourdes	Plateformes digitales rendues plus simples et moins lourdes	Annuelle	Nombre de plaintes sur le fonctionnement des plateformes	5 000 000
3.1.2. Renforcement du personnel de gestion des plateformes des solutions digitales	Le personnel additionnel est recruté	Annuelle	Nombre de personnel	4 500 000
<i>Objectif 3.2: Clarification des procédures douanières</i>				<i>25 000 000</i>
3.2.1. Simplification des procédures douanières	Procédures douanières simplifiées	Annuelle	Nombre de procédures	0
3.2.2. Formation des agents de l'OTR sur les procédures et la facilitation avec les contribuables	Formation faite	Annuelle	Formation faite	25 000 000
Axe stratégique 4 : Amélioration de l'accueil et la gestion des contribuables				411 500 000
<i>Objectif 4.1 Amélioration de l'accueil physique</i>				<i>310 000 000</i>
4.1.1. Augmentation de la capacité des salles d'attente	Capacité augmentée	Annuelle	Capacité des salles	300 000 000
4.1.2. Amélioration de l'équipement en chaises des salles d'attente	Nombre de chaises augmenté	Annuelle	Nombre de chaises visiteurs	10 000 000
<i>Objectif 4.2. Amélioration de l'accueil en ligne</i>				<i>21 500 000</i>
4.2.1. Renforcement du personnel d'accueil en ligne afin de réduire le temps d'attente en ligne	Le personnel additionnel est recruté	Annuelle	Nombre du personnel	9 000 000
4.2.2. Formation du personnel d'accueil en ligne sur le respect et la courtoisie envers les contribuables	Formation faite	Annuelle	Formation faite	12 500 000
<i>Objectif 4.3. Amélioration de la courtoisie et le respect des agents de l'OTR</i>				<i>80 000 000</i>
4.3.1. Formation des agents de l'OTR sur le respect et la courtoisie avec les contribuables	Formation faite	Annuelle	Formation faite	75 000 000
4.3.2. Sensibilisation des contribuables sur les objectifs et les procédures du contrôle fiscal et des redressements fiscaux	La sensibilisation est faite	Annuelle	Sensibilisation faite	5 000 000
TOTAL				709 000 000

Source : Auteur à partir des données collectées

4.5. Cadre de suivi-évaluation du plan d'actions

Pour être efficace et exhaustif, le suivi évaluation de la mise en œuvre du plan d'action exige la pleine participation de tous les acteurs impliqués dans la collecte des impôts et taxes au Togo. L'information collectée auprès de ces acteurs sera centralisée et analysée au niveau de la direction des études et de la planification stratégique sous forme de rapports mensuels, trimestriels et annuels sur la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration de la satisfaction des contribuables.

Le suivi sera effectué selon une double approche : le suivi axé sur la mise en œuvre et le suivi sur les résultats. Le suivi axé sur la mise en œuvre s'intéressera simultanément aux moyens et stratégies ressourcés, activités, produits ou biens et services fournis. Le suivi des résultats permettra d'apprécier dans quelle mesure les résultats ont été atteints. Le lien entre ces deux niveaux passe par l'interaction entre les moyens et stratégies d'une part, et les cibles de réalisation d'autre part. Les cibles des résultats devront être fixées en fonction des moyens et des stratégies. Ainsi, le système de suivi-évaluation sera composé de deux sous-systèmes à savoir : (i) le sous-système de suivi de l'exécution des programmes et projets de l'OTR, (ii) le sous-système des évaluations d'impacts des actions proposées.

4.6. Cadre de mise en œuvre et suivi-évaluation du plan d'actions

Le cadre de mise en œuvre du plan d'actions de l'OTR appelle à la mise en place d'une stratégie basée sur une gestion participative (1), avec des organes de coordination (2) distincts des principaux acteurs (3) ayant des instruments et des moyens appropriés (4).

4.6.1. Cadre de mise en œuvre

Il est ancré dans une approche participative comme l'élaboration de la politique de l'office elle-même, mettant en symbiose l'administration de l'OTR et les contribuables. Il s'ensuit la mobilisation et l'implication de toutes les parties prenantes, y compris les partenaires techniques et financiers (PTF).

L'objectif visé est d'assurer le suivi efficace d'une mise en œuvre effective des actions de la politique de développement de l'OTR. Il s'impose alors d'évaluer les résultats desdites actions. Par-delà cette évaluation, il est tout aussi pertinent de pouvoir apprécier l'impact de ces actions sur l'ensemble des acteurs (Etat, contribuables, société civile, etc.) Par ailleurs, aussi vrai que « sans communication, tout périt dans la vie », la communication demeure donc le maître-mot du processus. Elle devra s'affiner davantage tout au long du développement des activités, et s'améliorer constamment avec l'ensemble des acteurs. Elle est aussi l'arme qui permettra de réduire la fraude fiscale et d'accroître significativement la mobilisation des ressources indispensables à la réalisation des objectifs de développement du pays.

4.6.1.1. Les organes de coordination

Le principal organe de coordination de la mise en œuvre du plan d'actions de la satisfaction des contribuables de l'OTR est une émanation du comité de mise en œuvre de la politique présenté ci-dessus. Il a pour objectif l'implémentation, l'exécution, la mise en pratique et la réalisation du plan d'actions. Pour ce faire, il doit mobiliser, de façon intégrée et focalisée un ensemble des acteurs.

Force est de noter que l'organe de coordination de la mise en œuvre du plan d'actions de la satisfaction des contribuables de l'OTR a une caractéristique distinctive : c'est qu'elle est issue des transformations institutionnelles d'entités existantes. Ces entités sont les structures de coordination de l'OTR.

Les objectifs visés sont notamment, une bonne implémentation du plan d'actions à partir d'indicateurs (SMART) spécifiques, mesurables, tournés vers l'action, réalistes et qui tiennent compte des délais préalablement définis ; une bonne coordination et mobilisation des ressources ; la mise en place d'un cadre attractif et incitatif des agents de l'OTR ; la mise en confiance des contribuables ; la mise en place d'un dialogue permanent avec les PTF pour une harmonisation et un alignement des ressources.

4.6.1.2. Les principaux acteurs de mise en œuvre du plan

En appui à l'organe de mise en œuvre du plan d'actions, il est loisible de proposer :

- Un secrétariat stratégique chargé de la coordination du suivi des actions menées ;
- Un secrétariat opérationnel, chargé de l'animation quotidienne du suivi intégré.

Il est essentiel de mentionner que des relations de travail doivent être définies afin de clarifier les interactions entre le secrétariat opérationnel et les structures de planification et de budgétisation.

4.6.2 Suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan d'action

Pour être efficace et exhaustif, le dispositif de suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan d'action requiert la pleine implication de l'ensemble des acteurs concernés. Le suivi axé sur la mise en œuvre portera à la fois sur les moyens mobilisés, les stratégies adoptées, les activités menées, ainsi que sur les produits, biens et services fournis. Le suivi des résultats, quant à lui, permettra d'évaluer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints.

L'articulation entre ces deux niveaux de suivi repose sur l'interaction entre, d'une part, les moyens et les stratégies, et, d'autre part, les cibles à atteindre. Il est donc essentiel que les cibles de résultats soient définies en cohérence avec les moyens disponibles et les stratégies retenues. Dans cette perspective, le système de suivi-évaluation sera fondé sur les principes directeurs suivants : i) le respect des mandats des différentes structures impliquées ; ii) l'élaboration de manuels de procédures et d'indicateurs de performance clairs ; iii) la production de données de qualité (fiables, régulières et pertinentes), et iv) l'utilisation effective de ces données pour appuyer la prise de décision.

Chaque point focal, au sein de sa structure respective, sera chargé de produire les rapports de suivi-évaluation conformément aux canevas établis. Ces rapports seront ensuite transmis au Comité de direction de l'OTR, qui supervise le dispositif global de suivi-évaluation.

Sous l'autorité du Comité de direction, la Direction des Études et de la Planification Stratégique (DEPS) assurera le suivi opérationnel ainsi que l'évaluation du plan d'action. Elle fera rapport au Comité de direction, afin de permettre des prises de décision éclairées.

Les rapports produits serviront de base pour orienter stratégiquement et piloter la mise en œuvre du plan d'action. À cet effet, la DEPS présentera ces rapports au CODIR deux fois dans l'année. Ces séances permettront d'examiner les résultats, de proposer les mesures d'ajustement nécessaires et, le cas échéant, d'adopter le plan d'actions prioritaires ainsi que le budget correspondant.

4.7. Financement du plan d'actions

Le coût de la politique de satisfaction des contribuables est déterminé à travers les deux plans d'actions. Pour la mise en œuvre du présent plan, une mobilisation conséquente de ressources financières est

nécessaire. Principalement financé par le budget de l'Etat, le plan d'action de la politique publique de l'OTR sera soutenu par les partenaires techniques et financiers.

Pour ce faire, il lui appartiendra au ministère de l'Economie et des Finances de mettre en place un mécanisme de mobilisation et de fidélisation desdits partenaires de l'OTR, de définir un mécanisme de redevabilité permettant de créer et maintenir la confiance des partenaires pour le financement durable de ses activités. Le financement de ce plan d'action doit recourir à une programmation annuelle des interventions avec l'ensemble des partenaires impliqués dans sa mise en œuvre.

Documents consultés

- Etude des références sur l'appréciation des services au contribuables de l'OTR, rapport final (2020)
- Tool Kit for Tax administration Management Information system (2014), Asian Development Bank
- Salvador V, Montano E. et A. Sayson (2023), « Measures of Taxpayer's Satisfaction : An Exploratory Factor Analysis », International Journal for Multidisciplinary Reserch, Vol 5, Issue 6, pp 1-30
- Leroy M. (2009), « La sociologie fiscale : Enjeux sociopolitiques pour un dialogue avec les économistes », Revue de l'association française de sociologie, Varia
- Yonaba S. (2012), « le recouvrement des recettes publiques dans les états africains : un état des lieux préoccupant Institutions rencontrées pour la collecte de données », Revue française d'administration publique, vol 4, N0 144, pp 1043-1050.
- OCDE (2018), « analyse de l'impact des politiques fiscales et de protection sociale sur les inégalités et la pauvreté au Togo
- Rapport sur le Réalisation de l'enquête de satisfaction des usagers-clients de l'administration fiscale (2020), Direction des impôts, Bénin
- Impôts, droits et taxes des collectivités territoriales, guide du contribuable du Togo (2020)
- Ladhari R. (2005), « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », revue de l'Université de Moncton, vol 36, N0 2
- Ragainie A. (2011), « Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage », Edition Association francophone de comptabilité, Cairn

Institutions rencontrées pour la collecte de données

Association des Commissionnaires Agréés en Douane (ACAD)
Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET)
Association des Sociétés de la Zone Franche (ASOZOF)
Association Nationale des Agents Immobiliers du Togo (ANAIT)
Association Togolaise de Consommateurs (ATC)
Association professionnelle des banques et établissements Financiers du Togo (APBEF)
Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT)
Confédération Syndicale des Travailleurs du Togo (CSTT)
Conseil National des Chargeurs du Togo (CNCT)
Conseil National du Patronat du Togo (CNP-Togo)
Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité
Direction de l'informatique et des technologies de l'information
Direction de la communication et des services aux usagers
Direction de la législation fiscale et du contentieux
Direction des études et de la législation
Direction des études et de la planification stratégique
Direction des grandes entreprises
Direction des moyennes entreprises
Direction des opérations douanières de Lomé-Port
Direction des opérations douanières du Golfe
Direction des opérations fiscales d'Agoè-Nyivé
Direction des opérations fiscales du Golfe
Direction des opérations fiscales régionales
Direction du Cadastre, de la Conservation Foncière
Direction du contrôle fiscal
Groupement Togolais Des Petites et Moyennes Entreprises Et Industries (GTPME/PMI)
Ministère de l'Economie et des Finance (Unité de Politique Fiscale)
Union Nationale des Syndicats Indépendants du Togo (UNSIT)
Union Nationale des Transporteurs Routiers du Togo (UNATROT)
Union professionnelle des agréés en douanes (UPRAD)

ANNEXES

Tableau A1 : Appréciation du niveau de satisfaction par les particuliers

	TS	S	PS	PdTS	TS+S
ACCUEIL PHYSIQUE					94,12%
Accueil physique du Service de la Douane	14,29%	78,57%	7,14%	0,00%	92,86%
Accueil physique du Service des Impôts	12,66%	75,95%	10,76%	0,63%	88,61%
Accueil physique du Service de Cadastre	16,67%	83,33%	0,00%	0,00%	100,00%
Accueil physique des Autres départements	0,00%	93,75%	6,25%	0,00%	93,75%
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL					94,62%
Propreté dans les locaux de votre structure OTR	16,46%	73,42%	8,23%	1,90%	89,88%
Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR	12,66%	75,95%	10,13%	1,27%	88,61%
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la Douane	21,43%	78,57%	0,00%	0,00%	100,00%
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service des Impôts	9,49%	79,75%	10,13%	0,63%	89,24%
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de Cadastre	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
Propreté, du cadre et du mobilier dans les Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
COMMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR					86,79%
Respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR	8,86%	74,05%	10,76%	6,33%	82,91%
Disponibilité des agents	8,86%	81,01%	6,33%	3,80%	89,87%
Discrétion des agents de l'OTR	7,59%	81,01%	6,33%	5,06%	88,60%
Ecoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez	7,59%	77,85%	10,13%	4,43%	85,44%
Comportement des agents du Service de la Douane	7,14%	85,71%	7,14%	0,00%	92,85%
Comportement des agents du Service des Impôts	4,43%	68,99%	17,09%	9,49%	73,42%
Comportement des agents des Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	0,00%	81,25%	12,50%	6,25%	81,25%
Comportement des agents du Service de Cadastre	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION					79,29%

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

Canaux de Communication de l'OTR	6,67%	66,67%	20%	6,67%	73,34%
Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	20,00%	70,00%	10,00%	0,00%	90,00%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	11,29%	72,58%	9,68%	6,45%	83,87%
Communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	66,67%
Communication, sensibilisation et formation du Service des Impôts	3,23%	62,90%	24,19%	9,68%	66,13%
Communication, sensibilisation et formation du Service de Cadastre	0,00%	75%	25%	0,00%	75,00%
Communication, sensibilisation et formation des Autres départements de l'OTR (Marchés publics, Informatique ...)	10,00%	90,00%	0,00%	0,00%	100,00%
PRESTATIONS ET PROCEDURES					62,34%
Procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR	3,80%	59,49%	31,65%	5,06%	63,29%
Clarté et la précision des procédures	1,90%	59,49%	34,18%	4,43%	61,39%
SERVICES DIGITAUX					79,89%
Solution digitale E-tax (Dimana)	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	100,00%
Solution digitale GUDEF	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%
Solution digitale (Application de paiement de la TVM)	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
Création de NIF en ligne	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de la Douane	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services des Impôts	3,45%	68,97%	20,69%	6,90%	72,42%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le Commissariat Général	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	66,67%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services de cadastre	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%
PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMMATIONS					64,29%
Traitement de votre requête pour les problèmes aux impôts	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%
Traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique	0,00%	100%	0,00%	0,00%	100,00%
PRISE EN CHARGE PHYSIQUES DES RECLAMMATIONS					75,12%
Manière globale de la réactivité de l'OTR	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
Prise en charge des réclamations dans les services des Impôts	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	66,67%
Prise en charge des réclamations dans les services de cadastre	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Prise en charge des réclamations dans les autres départements de l'OTR	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS					

Prestations de services de la douane	0,00%	71,43%	21,43%	7,14%	71,43%
Prestations de services des impôts	2,53%	55,70%	36,71%	5,06%	58,23%
Prestations de services de cadastre	0,00%	83,33%	16,67%	0,00%	83,33%
Services des autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	0,00%	87,50%	12,50%	0,00%	87,50%

Tableau A2 : Appréciation du niveau de satisfaction par les commissionnaires en douane

	TS	S	PS	PdTS	CSAT
Accueil physique dans le bureau de douane	6,03%	86,21%	6,90%	0,86%	92,24%
Convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	75,00%
Propreté dans le bureau de douane	8,62%	86,21%	4,31%	0,86%	94,83%
Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau de douane	7,76%	79,31%	12,07%	0,86%	87,07%
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service de la douane	6,03%	83,62%	10,34%	0,00%	89,65%
Respect et de la courtoisie que des agents de douane	5,17%	68,87%	23,28%	2,59%	74,04%
Disponibilité des agents de la douane	4,31%	68,10%	25,00%	2,59%	72,41%
Discretion des agents de douane	3,45%	83,62%	11,21%	1,72%	87,07%
Ecoute et les conseils des agents de douane	5,17%	84,48%	10,34%	0,00%	89,65%
Comportement des agents de douane	1,72%	76,72%	20,69%	0,86%	78,44%
Canaux d'information utilisés par l'OTR	2,78%	80,56%	16,67%	0,00%	83,34%
Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	7,69%	87,18%	2,56%	2,56%	94,87%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	18,85%	71,78%	2,11%	7,37%	90,63%
Communication, sensibilisation et formation du Service de la Douane	7,37%	70,53%	12,63%	9,47%	77,90%
Explications sur les procédures douanières	1,72%	84,48%	13,79%	0,00%	86,20%
Clarté et la précision des procédures	1,72%	82,76%	14,66%	0,86%	84,48%
Solutions digitales : Sydonia	3,17%	74,60%	22,22%	0,00%	77,77%
Solutions digitales : Application de paiement TVM	5,26%	84,21%	10,53%	0,00%	89,47%

	TS	S	PS	PdTS	CSAT
Informations et prestations Disponibles sur le site de l'OTR en lien avec la Douane	0,00%	86,27%	13,73%	0,00%	86,27%
Réactivité de la douane face à vos requêtes	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	66,67%
Prise en charge des réclamations dans les Services de la Douane	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	66,67%
Traitement des requêtes pour les problèmes liés à la douane	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Traitement des requêtes pour les problèmes liés à l'informatique	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Prestations globales des services de la douane	1,72%	68,10%	26,72%	3,45%	69,82%
MOYENNE	5,15%	78,79%	14,64%	1,42%	83,94%

Tableau A3 : Appréciation du niveau de satisfaction par les experts comptables

	TS	S	PS	PdTS	TS+S
ACCUEIL PHYSIQUE					
Accueil physique des Service des Impôts	1,56%	70,31%	25,00%	3,13%	71,87%
ACCUEIL EN LIGNE					
Convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL					
Propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement	4,69%	85,94%	9,38%	0,00%	90,63%
Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement	3,13%	64,06%	26,56%	6,25%	67,19%
Propreté, du cadre et du mobilier dans les services des Impôts	1,56%	67,19%	29,69%	1,56%	68,75%
SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR					
Respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent	1,56%	60,94%	34,38%	3,13%	62,50%
Disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations	1,56%	50,00%	45,31%	3,13%	51,56%
Discrétion des agents de l'OTR	4,69%	90,63%	4,69%	0,00%	95,32%
Écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez	1,56%	68,75%	29,69%	0,00%	70,31%
Comportement des agents des impôts avec lesquels vous interagissez	1,56%	71,88%	23,44%	3,13%	73,44%
COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION					
Canaux de Communication	4,00%	78,00%	18,00%	0,00%	82,00%

	TS	S	PS	PdTS	TS+S
Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	1,92%	92,31%	5,77%	0,00%	94,23%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	11,11%	88,89%	0,00%	0,00%	100,00%
Communication, sensibilisation et formation des services des Impôts	3,17%	65,08%	30,16%	1,59%	68,25%
PRESTATION ET PROCEDURE					
Explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR	1,56%	62,50%	32,81%	3,13%	64,06%
Clarté et la précision des procédures	0,00%	64,06%	32,81%	3,13%	64,06%
SERVICES DIGITAUX					
Solution digitale E-tax (Dimana)	2,08%	31,25%	52,08%	14,58%	33,33%
Solution digitale GUDEF	3,23%	19,35%	66,13%	11,29%	22,58%
Solution digitale (Application de paiement TVM)	10,53%	78,95%	10,53%	0,00%	89,48%
Création de NIF en ligne	4,26%	63,83%	23,40%	8,51%	68,09%
Prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service des Impôts	0,00%	66,67%	31,75%	1,59%	66,67%
PRISE EN CHARGE DES RECLAMATIONS					
Manière globale de la réactivité des services des impôts face à vos requêtes	0,00%	22,22%	44,44%	33,33%	22,22%
Prise en charge des réclamations dans les services des Impôts		33,33%	44,44%	22,22%	33,33%
PRISE EN CHARGE DES RECOURS ET PLAINTES EN LIGNE					
Traitement de votre requête pour les problèmes liés aux Impôts	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%	25,00%
Traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%
APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS					
Appréciation globale des prestations de services des impôts	0,00%	57,81%	40,63%	1,56%	57,81%

Tableau A4 : Appréciation du niveau de satisfaction par les intermédiaires du cadastre

	TS	S	PS	PdTS	TS+S
Traitement de votre requête pour les problèmes	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Propreté dans le bureau du cadastre	18,0%	73,4%	7,0%	1,6%	91,4%

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

	TS	S	PS	PdTS	TS+S
Propreté, du cadre et du mobilier dans le Service du cadastre	14,1%	71,1%	12,5%	2,3%	85,2%
Accueil physique dans le bureau du cadastre	23,4%	61,7%	13,3%	1,6%	85,2%
Discretion des agents du cadastre	16,4%	65,6%	16,4%	1,6%	82,0%
Ecoute et les conseils des agents du cadastre avec lesquels vous interagissez	9,4%	70,3%	18,8%	1,6%	79,7%
Canaux d'information du cadastre	4,8%	74,7%	18,1%	2,4%	79,5%
Langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation	21,1%	57,8%	18,9%	2,2%	78,9%
Explications sur les procédures cadastrales et les informations fournies par les services du cadastre	11,7%	66,4%	18,0%	3,9%	78,1%
Informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service de cadastre	4,4%	73,6%	20,9%	1,1%	78,0%
Application de paiement TVM	11,1%	66,7%	16,7%	5,6%	77,8%
Pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR	15,4%	61,5%	23,1%	0,0%	76,9%
Cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau du cadastre	10,9%	65,6%	21,1%	2,3%	76,6%
Respect et courtoisie que des agents du cadastre	14,1%	62,5%	20,3%	3,1%	76,6%
Communication, sensibilisation et formation du Service du cadastre	11,1%	63,3%	22,2%	3,3%	74,5%
Appréciation globale des prestations de services du cadastre	2,3%	71,1%	21,9%	4,7%	73,4%
Réactivité du Cadastre face à vos requêtes	0,0%	73,3%	6,7%	20,0%	73,3%
Prise en charge des services du Cadastre	0,0%	73,3%	26,7%	0,0%	73,3%
Clarté et la précision des procédures	11,7%	60,9%	21,9%	5,5%	72,7%
Comportement des agents du cadastre	10,9%	61,7%	22,7%	4,7%	72,7%
Disponibilité des agents du cadastre	10,9%	58,6%	26,6%	3,9%	69,5%
Solutions digitales de E-foncier	4,4%	39,1%	56,5%	0,0%	43,5%
MOYENNE	10,3%	66,9%	19,5%	3,2%	77,2%

Tableau A5 : Contrôles fiscaux des entreprises

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont subi un contrôle fiscal depuis 2020

Avez-vous subi un contrôle fiscal depuis 2020	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	12	14	113	139	51,3%
NON	3	3	126	132	48,7%
Total	15	17	239	271	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	8	5	45	58	41,7%
NON	4	9	68	81	58,3%
Total	12	14	113	139	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A. Notification tardive	16
B. j'estime subir trop de contrôles	31
C. Non-respect des procédures	14
D. Manque de respect et de courtoisie de la part des contrôleurs	20
E. Autre à préciser	21

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A			7	7
AB			3	3
ABC			1	1
ABD	1			1
AC				0
AD	1		3	4
AE			2	
B	1		16	17
BC			4	4
BCD			4	4
BCDE	1			1
BD			11	
BDE			1	
BE			2	
C			1	
CD		1	3	4
CDE			2	
CE			1	
D	1	1	3	5
DE	1			1
E	2	3	14	19
Total	8	5	78	71

Tableau A6 : Redressement fiscal des entreprises

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont subi un redressement fiscal depuis 2020

Avez-vous subi un redressement fiscal depuis 2020 ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	10	12	113	135	50,9%
NON	2	2	126	130	49,1%
Total	12	14	239	265	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	4	2	45	51	37,8%
NON	6	10	68	84	62,2%
Total	10	12	113	135	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A.Je trouve que le montant demandé n'est pas juste	38
B. Manque de respect et de courtoisie de la part des Agents	22
C.Refus de contestation de redressement	16
D.Autre à préciser	14

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A			13	13
AB			10	10
ABC	1	1	3	5
AC		1	5	6
AD			4	4
B	1		1	2
BC			2	2
BCD			1	1
BCDE	1			1
BD	1			1
CD			1	1
D	1		5	6
DE				0
E		3		3
Total	5	5	45	55

Tableau A7 : Contentieux avec l'OTR

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont été au contentieux avec l'OTR depuis 2020

Avez-vous depuis 2020 été au contentieux avec l'OTR ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	5		9	14	10,4%
NON	5	12	104	121	89,6%
Total	10	12	113	135	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	4		6	10	71,4%
NON	1		3	4	28,6%
Total	5		9	14	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A. je Trouve que la procédure prend beaucoup de temps	6
B. Ma demande a été refusée	1
C. Je trouve la délibération partielle envers l'OTR	6
D. Autre à préciser	1

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A	1		2	3
ABC	1			1
AC			2	2
C	1		2	3
D	1			1
Total	4	0	6	10

Tableau A8 : Paiement sur protocole d'accord

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont sollicité un paiement sur protocole d'accord depuis 2020

Avez-vous depuis 2020 sollicité un paiement sur protocole d'accord ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	5	11	91	107	40,4%
NON	7	3	148	158	59,6%
Total	12	14	239	265	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	1	2	15	18	16,8%
NON	4	9	76	89	83,2%
Total	5	11	91	107	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A. je n'ai pas obtenu de réponses	5
B. Ma demande a été refusée	6
C. Autre à préciser	0

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A	1		2	3
AB			2	2
B			4	4
C		2	7	9
Total	1	2	15	18

Tableau A9 : Sollicitation de remise gracieuse

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont sollicité une remise gracieuse

Avez-vous fait une sollicitation de remise gracieuse ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	3	8	44	55	8,9%
NON	12	9	544	565	91,1%
Total	15	17	588	620	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	2	2	26	30	54,5%
NON	1	6	18	25	45,5%
Total	3	8	44	55	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A.J'ai n'ai pas eu de réponse	11
B.La procédure prend trop de temps	22
C.Autre à préciser	2

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A	1	1	4	6
B		1	16	17
AB	1		4	5
C			2	2
Total	2	2	26	30

Tableau A10 : Demande de remboursement de crédit d'impôt

- Répartition des entreprises selon qu'elles ont fait une demande pour réclamer un remboursement de crédit d'impôt

Avez-vous fait une demande pour réclamer un remboursement de crédit d'impôt ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	6	8	16	30	4,8%
NON	9	9	572	590	95,2%
Total	15	17	588	620	100,0%

- Difficultés rencontrées

Avez-vous rencontré des difficultés ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total	Proportion
OUI	2	3	10	15	50,0%
NON	4	5	6	15	50,0%
Total	6	8	16	30	100,0%

- Types de difficultés rencontrées

Modalité	Nombre
A.J'ai n'ai pas eu de réponse	7
B.La notification de remboursement prend beaucoup de temps	6
C. Le paiement prend trop de temps	5
D.Autre à préciser	5

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises	Total
A		1	4	5
ABC			1	1
AC			1	1
B			1	1
BC			2	2
BCD	1			1
BD			1	1
D	1	2		3
Total	2	3	10	15

QUESTIONNAIRES

ETUDE ET MISE EN PLACE D'UN OUTIL DYNAMIQUE DE MESURE DE LA SATISFACTION DES CONTRIBUABLES VIS-A-VIS DES SERVICES RENDUS PAR L'OTR

OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

1. QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREPRISES

SECTION 1 : EQUIPE DE TERRAIN		
Nom et prénoms	Code	Date (JJ MM AAAA)
Q11 Agent enquêteur :	_ _ _	_ _ _ _ _ _ _
Q12 Superviseur :	_ _	_ _ _ _ _ _ _
SECTION 2 : LOCALISATION ET IDENTIFICATION		
Q21 Région	1. Grand Lomé 2. Maritime 3. Plateaux 4. Centrale 5. Kara 6. Savanes	_ _
Q22 Préfecture		_ _
Q23 Commune		
Q24 Ville		_ _ _
Q25 Quartier		_ _ _
Q26A. Nom de l'entreprise		
Q26 Fonction du répondantcf annexes		
Q27 Forme Juridique 1. Entreprise individuelle 2. SARL 3. SARLU 4.SA 5.SAS 6. SASU 7. SCI 8. Autre à préciser		
Q28 Chiffre d'affaire : 2023..... 2022 2021.....		
Q29 Division de rattachement de l'entreprise		
Q210 : Quelle est votre activité principale ?.....		
Q211 Secteur d'activité : cf annexes		
Q212 Régime Fiscal		
1. Régime synthétique TPU déclaratif 2. Régime réel sans TVA 3. Régime réel avec TVA 4. Régime synthétique TPU forfaitaire 5. Autre à préciser		
Q213 Disposez-vous d'un comptable dans votre structure ? 1. Oui 2. Non		
Q214 Si non, êtes-vous accompagné par un cabinet de conseil comptable et fiscal ? 1. Oui 2. Non		

Q215 Réalisez-vous des activités d'import-export ? 1. Oui 2. Non	
Q216 Si oui à Q214 Veuillez indiquer la division douanière où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes	
Q217 Si oui à Q214, êtes-vous assisté par un commissionnaire en douane pour vos opérations ? 1. Oui 2. Non	
Q218 Utilisez-vous les services du Cadastre pour le compte de votre entreprise ? 1. Oui 2. Non	
Q219 Si oui à Q218 Veuillez indiquer la division du Cadastre où vous réalisez vos le plus souvent vos opérations..... cf annexes	
Q220 Si oui à Q218, êtes-vous assisté par un professionnel ? 1. Oui 2. Non	
Q221 Si oui à Q219 Quelle catégorie de professionnels ? 1. Géomètres 2. Notaires 3. Huissier 4. Autre à préciser.....	
Q222 Est-ce que vous interagissez avec les autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...) ? 1. Oui 2. Non	
SECTION 3 : ACCUEIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
A- ACCUEIL PHYSIQUE	
Q31 Trouvez-vous facile d'accès le bureau OTR où vous réalisez vos opérations?	1. Très facile d'accès ; 2. facile d'accès ; 3. Pas très facile d'accès ; 4. Pas du tout facile d'accès
Q32 Si 3, 4, Veuillez expliquer (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les voies d'accès sont en mauvais état B. Il manque d'indication, la structure n'est pas facilement repérable C. Autre
Q33 Le service accueil de votre structure OTR est-il facilement repérable ?	1. Oui 2.Non
Q34 Après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un agent à l'accueil ?	1=moins de 5mn, 2= 5 à 15 mn, 3=15 à 30mn 4= plus de 30 mn
Q35 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin à l'accueil ?	1. Oui 2.Non
Q36 Quelle appréciation faites-vous de l'accueil physique des services de l'OTR suivants :	
Q36A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q37 Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil physique et l'accès aux services de l' OTR de rattachement.....	
B- ACCUEIL EN LIGNE	
Q38 Connaissez-vous le numéro vert anticorruption de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q38passer à Q39
Q38A Si oui à Q38 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non

Q39 Connaissez-vous le centre d'appel numéro vert de l'OTR ?	1. Oui Si non à Q39 passer à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	2.Non
Q39A Si oui à Q39 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui Si non à Q39A, passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	2.Non
Q39B Si Oui à Q39A, après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un télé opérateur ?	1=moins d'une minute ; 2= 1 à 5 mn ; 3=5 à 10mn, 4= plus de 10 mn ; 5=appel non décroché ; 6=appel ne passe pas Si 5 ou 6 passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Q39C Si Oui à Q39A Comment appréciez-vous la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q39D Si Oui à Q39A Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin?	1. Oui	2.Non
Q39E Si Oui à Q39A Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil en ligne de l'OTR.....		
C- ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL		
Q310 Etes-vous satisfait de la propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q311 Etes-vous satisfaits du cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q312 Quelle appréciation faites-vous de la propreté, du cadre et du mobilier dans les services de l'OTR suivants :		
Q312A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q312B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q312C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q312D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q313 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la propreté, le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans les services de l'OTR		
SECTION 4 : SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR		
Q41 Etes-vous satisfaits du respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q42 Etes-vous satisfait de la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q43 Etes-vous satisfaits de la discrétion des agents de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q44 Comment appréciez-vous l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	

Q45 Quelle appréciation faites-vous du comportement des agents des services de l'OTR suivants :	
Q45A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45C Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45D Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q46 Que proposez-vous pour améliorer la conduite des agents de l'OTR ?	
SECTION 5 : COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Q51 Recevez-vous des messages d'informations de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q51 passer à Q52
Q51A Si oui à Q51 par quels canaux ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Télévision B. Radio C.Journaux/Presse écrite D. Internet et réseau sociaux E. SMS F.Autre (à préciser)
Q51B Si oui à Q51 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux canaux d'information utilisés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait ; 4= Pas du tout satisfait
Q52 Avez-vous déjà participé à des séances de formation et de sensibilisation organisés par l'OTR à l'endroit des contribuables ?	1.Oui 2.Non Si non à Q52 passer à Q53
Q52A Si oui à Q52, sur quelles thématiques ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Thématiques liées à l'impôt B. Thématiques liées à la douane C. Thématiques liées au Cadastre D.Services et solutions en lignes E.Autres (à préciser)
Q52B1 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les thématiques liées à l'impôt ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les thématiques liées à la douane ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B3 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les thématiques liées au Cadastre?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B4 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Services et solutions en lignes ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B5 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les autres thématiques ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52C Si non à Q52 pourquoi ?(Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas informé B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C.Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D.Autre
Q53 Suivez-vous les formations et sensibilisations diffusées par l'OTR en ligne et sur les réseaux sociaux ?	1.Oui 2.Non Si non à 52 et non à 53 passer à la SECTION 6

Q53A Si non à Q53 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas au courant B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D. J'ai des difficultés d'accès à internet E. Autres
Q54 Etes-vous satisfaits de la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q55 Etes-vous satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la communication, sensibilisation et formation des services de l'OTR suivants :	
Q56A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56D Autres départements de l'OTR (Marchés publics, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q57 Que proposez-vous pour améliorer la Communication sensibilisation et formation de l'OTR ?	
SECTION 6: PRESTATIONS DE SERVICES	
A- PRESTATIONS ET PROCEDURES	
Q61 Etes-vous satisfaits des explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q62 Etes-vous satisfaits de la clarté et la précision des procédures ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q63 Avez-vous été confrontés dans vos procédures avec l'OTR aux difficultés suivantes :	
Q63A Lourdeur administrative	1.Oui 2.Non
Q63B Trop longue attente pour les dossiers	1.Oui 2.Non
Q63C Faux frais	1.Oui 2.Non
Q63D Corruption	1.Oui 2.Non
Q63E Autre à préciser	
Q64 Quelle appréciation faites-vous du montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q65 Trouvez-vous qu'il vous est demandé le juste montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1.Oui 2.Non
Q66 Avez-vous subi un contrôle fiscal depuis 2020	1.Oui 2.Non Si non à Q66 passer à Q610
Q66A0. Si oui à Q66, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q66A0 passer à Q67

Q66A Si oui à Q66 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. Notification tardive B. j'estime subir trop de contrôles C. Non-respect des procédures D. Manque de respect et de courtoisie de la part des contrôleurs E. Autre à préciser
Q67 Si oui à Q66 Avez-vous subi un redressement fiscal depuis 2020	1.Oui 2.Non Si non à Q67 passer à Q69
Q67A0. Si oui à Q67, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q67A0 passer à Q68
Q67A si oui Q67 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je trouve que le montant demandé n'est pas juste B. Manque de respect et de courtoisie de la part des Agents C. Refus de contestation de redressement D. Autre à préciser
Q68 Si oui à Q67 Avez-vous depuis 2020 été au contentieux avec l'OTR	1.Oui 2.Non
Q68A0. Si oui à Q68, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q68A0 passer à Q69
Q68A si oui Q68 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. je Trouve que la procédure prend beaucoup de temps B. Ma demande a été refusée C. Je trouve la délibération partielle envers l'OTR D. Autre à préciser
Q69 Si oui à Q66 Avez-vous depuis 2020 sollicité un paiement sur protocole d'accord (ex : un délai, des échéances)	1.Oui 2.Non
Q69A0. Si oui à Q69, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q69A0 passer à Q610
Q69A si oui Q69 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses ; B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser
Q610 Avez-vous déjà fait une sollicitation de remise gracieuse	1.Oui 2.Non
Q610A0. Si oui à Q610, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q610A0 passer à Q611A
Q610A si oui Q610A0 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses ; B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser
Q611A0. Avez-vous rencontré des difficultés lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable ?	1.Oui 2.Non Si non à Q611A0 passer à Q612
Q611 Si oui à Q611A0, quelles difficultés avez-vous lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable (ex : changement d'adresse, de secteur) (Plusieurs choix sont possibles)	A. J'ai n'ai pas eu de réponse B. La procédure prend trop de temps C. Autre à préciser
Q612 Avez-vous déjà fait une demande pour réclamer un remboursement de crédit d'impôt ?	1.Oui 2.Non

Q612A0. Si oui à Q612, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui Si non à Q612A0 passer à Q613A	2.Non
Q612A si oui Q612 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A.J'ai n'ai pas eu de réponse B.La notification de remboursement prend beaucoup de temps C. Le paiement prend trop de temps D.Autre à préciser	
Q613A. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport aux solutions de paiement proposées par l'OTR?	1.Oui Si non à Q613A passer à Q614A0	2.Non
Q613 Quelle appréciation faites-vous des solutions de paiement proposés par l'OTR (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les solutions digitales ont souvent des bug B. Le temps d'attente à la banque est trop long C.Autre à préciser	
Q614A0. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport à la gestion de vos dossiers lors des contrôles douaniers?	1.Oui Si non à Q614A0 passer à Q614B	2.Non
Q614A Quelle appréciation faites-vous de la gestion de vos dossiers lors des contrôles douaniers après le dédouanement des marchandises ?(Plusieurs choix sont possibles)	A.Notification tardive B. j'estime subir trop de contrôles C.Non-respect des procédures D. Manque de respect et de courtoisie de la part des contrôleurs E.Autre à préciser	
Q614B Réalisez-vous la déclaration manuelle des impôts ?	1.Oui 2.Non	
Q614B0. Si oui à Q614B, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui Si non à Q614B0 passer à Q614D	2.Non
Q614C Si oui à Q614B, quelles difficultés rencontrez-vous ?(plusieurs choix sont possibles)	A. Trop longue file d'attente B. Mauvais comportement des agents de l'OTR C. Autre à préciser	
Q614D Réalisez-vous la déclaration en ligne des impôts ?	1.Oui 2.Non	
B- CELERITE DES OPERATIONS ET/OU DE LA DELIVRANCE DES DOCUMENTS		
Q615 : Avez-vous une fois réalisé pour le compte de votre entreprise l'opération suivante ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Création d'un NIF B. Suspension ou levée de NIF C. Attestation de régularité fiscale D. Attestation de domicile fiscal E. Carte d'immatriculation fiscale F. Dédouanement des marchandises G. Morcellement des propriétés H. Création de titre foncier (immatriculation foncière) I. Mutation de titre foncier	
Q616 Si oui à Q615 Comment trouvez-vous la durée et le coût des opérations ou l'élaboration des documents suivants :	Durée d'obtention ou d'élaboration des documents 1=Courte 2=Moyenne 3= Longue	Coût 1=Faible 2=moyen, 3=Elevé

Q 616 A Création d'un NIF		
Q616B Suspension ou levée de NIF		
Q 616C Attestation de régularité fiscale		
Q 616 D Attestation de domicile fiscal		
Q 616 E Carte d'immatriculation fiscale		
Q 616 F Dédouanement des marchandises		
Q 616 G Morcellement des propriétés		
Q 616H Création de titre foncier (immatriculation foncière)		
Q 616 I Mutation de titre foncier		
C- SERVICE DIGITAUX		
Q617 Avez-vous une fois visité le site web de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q617, passez à Q618	
Q617A Si oui à Q617 Quel est votre niveau de régularité sur le site de l'OTR	1.Souvent ; 2. De temps en temps ; 3.Rarement	
Q617B Si oui à Q617 Avez-vous facilement accès au site web de l'OTR ?	1.Très facile d'accès, 2. facile d'accès, 3. Pas très facile d'accès, 4. Pas du tout facile d'accès	
Q617C Si oui à Q617 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin sur le site de l'OTR ?	1.Oui 2.Non	
Q617D Si oui à Q617 Trouvez-vous la navigation aisée sur le site de l'OTR ?	1.Très aisée, 2. aisé, 3. Pas aisé 4. Pas du tout aisée	
Q618 Avez-vous une fois utilisé les applications et solutions digitales mises en place par l'OTR (Plusieurs choix sont possibles)	A. E-tax (Dimana) B. Sydonia C. GUDEF D. E-foncier E. Application de paiement TVM F. Création de NIF en ligne Si aucune application ou solution n'est utilisée à Q618 passer à Q619 Si non à Q617 et aucune application ou solution n'est utilisée à Q618 passer à D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATION	
Q618A Si oui à Q618 Quelle appréciation faites-vous des solutions digitales suivantes :		
Q618A-1 E-tax (Dimana)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q618A1A0. Si 3 ou 4 à Q618A1, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser	
Q618A-2 Sydonia	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	

Q618A2A0. Si 3 ou 4 à Q618A2, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser
Q618A-3 GUDEF	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618A3A0. Si 3 ou 4 à Q618A2, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser
Q618A-4 E-foncier	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618A4A0. Si 3 ou 4 à Q618A4, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser
Q618A-5 Application de paiement TVM	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618A5A0. Si 3 ou 4 à Q618A5, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser
Q618A-6 Création de NIF en ligne	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618A6A0. Si 3 ou 4 à Q618A6, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. L'application a des bugs D. L'application est trop lente et prend du temps pour s'ouvrir E. Autres à préciser
Q619 Etes-vous satisfait des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services suivants :	
Q619A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q619B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q619C Commissariat Général	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q619D Service de cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q620 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la page d'accueil, les prestations et la navigation sur le site web de l'OTR.....	

D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Q621 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR	1. Oui 2.Non Si non Q621 passer à E-PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION
Q621A Si oui à Q621 Après combien de temps environ votre requête a-t-elle été traitée ?	1=moins d'une heure ; 2=1 à 6 h ; 3=6 à 12h ; 4=plus de 12h ; 5=pas de retour 6=Autre à préciser
Q621B Si oui à Q621 Avez-vous obtenu satisfaction dans le traitement de votre requête ?	1.Oui 2.Non
Q621C Si oui à Q621 Quelle appréciation faites-vous de manière globale de la réactivité de l'OTR face à vos requêtes ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q621D Si oui à Q621 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de sa réactivité ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Raccourcir les délais de traitement des dossiers B. Améliorer l'accueil physique C. Améliorer l'accueil téléphonique D. Améliorer la sensibilisation E. Autres à préciser,	
Q621E Si oui à Q621 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la prise en charge des réclamations dans les services de l'OTR suivants :	
Q621E-1 Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q621E-2 Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q621E-3 Service cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q621E-4 Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
E- PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION	
Q622 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR à travers le centre d'appel ou des solutions numériques ? 1. Oui 2.Non Si non à Q622 passer à F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q622A Si oui à Q622 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes suivants :	
Q622A-1 Problèmes liés à la douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q622A-2 Problèmes liés aux impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q622A-3 Problèmes liés cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q622A-4 Problèmes liés à l'informatique	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q622A-5 Problèmes liés aux autres services (à préciser)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
F- APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q623 Dans l'ensemble, quelle appréciation faites-vous des prestations de services de l'OTR	

Q623A Services de douanes	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q623B Services des impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q623C Service cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q623D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q624 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le plus?	
.....	
Q625 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le moins?	
.....	
Q626 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de ses services?	
.....	
SECTION 7 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION	
Q71 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71 mettre fin au questionnaire
Q71A Si oui à Q71 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique	1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR 2. Périodiquement sur le site de l'OTR 3. Par envoi de formulaire à remplir 4. Autre à préciser
Q71B Si oui Q71, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71B mettre fin au questionnaire
Q71C Si oui à Q71B quelle fréquence ?	1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

2. QUESTIONNAIRE POUR LES VOYAGEURS

QUESTIONNAIRE POUR LES VOYAGEURS

PRESENTATION

Je m'appelle [NOM], je travaille pour [NOM DU CABINET] qui est un cabinet de recherche indépendant. Nous faisons une étude sur la satisfaction globale des contribuables par rapport aux services que rend l'OTR. En participant, vous fournirez des informations précieuses sur la façon d'améliorer les services d'OTR au Togo. Vos réponses resteront confidentielles, anonymes et protégées par le secret statistique conformément à la loi n°2013-537 du 30 Juillet 2013.

1-SECTION1 : EQUIPE DE TERRAIN

No	QUESTIONS	RÉPONSE
Q11	Code de l'enquêteur	
Q12	Code du superviseur	
2	SECTION2 : PROFIL DU REpondant	
Q21	Poste de l'enquête 1.Aéroport de Lomé ; 2. Aflao ; 3. Sanveecondji ; 4. Cinkassé	
Q22	Sexe du répondant : 1= homme, 2= femme	
Q23	Age du répondant	
Q24	Statut matrimonial : 1 = Célibataire 2 = Marié(e) 3 = Divorcé (e) 4= Veuf (ve) 9= Autre	
Q25	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ? 1= primaire 2= collège 3= Lycée 4=Université	
Q26	Quelle est votre principale activité ? Cf annexes	
Q27	Quel est le but de votre voyage ? 1= Manifestations scientifiques 2= Voyage d'affaire 3= Voyage professionnel 4=Voyage d'étude 5 Autres (à préciser)	
Q28	Quelle est votre nationalité ? A= Togolais B=Béninois, C=Ghanéen, D=Ivoirien, E=Sénégalais, F=Nigérien, G=Burkinabais, H=malien, I=Nigérien, J=Autres (à préciser)	

3.1-SECTION 3 : SATISFACTION RELATIVE AUX SERVICES FOURNIS PAR L'OTR

N°	QUESTIONS	Réponse
Q31	Parvenez-vous à distinguer les services des douanes des autres services présents à la frontière ? 1=Oui 2=Non	
Q32	Avez-vous déclaré quelque chose à la douane ? 1=Oui 2=Non	
Q33	Dans l'ensemble comment appréciez-vous le temps d'attente aux postes douaniers à la frontière ? 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant 3 = Pas satisfaisant et 4= Pas du tout satisfaisant	
Q34	Quelle est votre appréciation sur vos interactions avec les agents de douanes à la frontière ? 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant 3 = Pas satisfaisant et 4= Pas du tout satisfaisant	
Q35	Comment appréciez-vous la clarté des instructions et des procédures douanières à la frontière ? 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant 3 = Pas satisfaisant et 4= Pas du tout satisfaisant	
Q36	Avez-vous rencontré des problèmes ou des difficultés lors du processus de déclaration et d'inspection de vos biens à la frontière ? 1=Oui 2=Non	
Q36A	Si Oui à Q36, quelles difficultés avez-vous rencontrées ?	
Q37	Si Oui, comment appréciez-vous la manière dont les difficultés/Problèmes ont été traités ? 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant 3 = Pas satisfaisant et 4= Pas du tout satisfaisant	
Q38	Quelle est votre appréciation de la rapidité avec laquelle vos documents et biens ont été traités à la frontière ? 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant 3 = Pas satisfaisant et 4= Pas du tout satisfaisant	

Q39	Dans l'ensemble, diriez-vous que votre expérience aux postes douaniers à la frontière a été 1=positive 2= négative ?	
Q39A	Si « Négative », quelles sont toutes les raisons pour lesquelles vous n'êtes pas satisfaits ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Harcèlement des douaniers demandant de l'argent B. Long temps d'attente C. Autres (à préciser)	
Q39B	Que proposeriez-vous à la douane pour l'amélioration de ces services aux frontières ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Améliorer le respect et courtoisie des agents B. Multiplication des postes C. Autres (à préciser)	

SECTION 4 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION	
Q41 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ?	1. Oui 2. Non Si non à Q41 mettre fin au questionnaire
Q41A Si oui à Q41 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique	1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR 2. Périodiquement sur le site de l'OTR 3. Par envoi de formulaire à remplir 4. Autre à préciser
Q41B Si oui Q41, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ?	1. Oui 2. Non Si non à Q41B mettre fin au questionnaire
Q41C Si oui à Q41B quelle fréquence ?	1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

3. QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICULIERS

SECTION 1-EQUIPE TERRAIN

No	QUESTIONS	RÉPONSE
Q11	Agent enquêteur	
Q12	Superviseur	
SECTION 2 – PROFIL DU REpondant		
Q21	Région	
Q22	préfecture	
Q23	commune	
Q24	Ville	

Q25	Sexe du répondant : 1= homme, 2= femme	☐
Q26	Age du répondant	☐
Q27	Statut matrimonial : 1 = Célibataire 2 = Marié(e) 3 = Divorcé (e) 4= Veuf (ve) 9= Autre	☐
Q28	Quelle est votre principale activité ?	☐
Q29	Quel est votre secteur d'activité ? Cf annexe	
Q210	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ? 1= primaire 2= collège 3= Lycée 4=Université	☐

Q211	Veuillez indiquer la division des impôts où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes	
Q211A	Etes-vous accompagné par un cabinet de conseil comptable et fiscal ? 1. Oui 2. Non	
Q212	Réalisez-vous des activités d'import-export ? 1. Oui 2. Non	
Q213	Si oui à Q212 Veuillez indiquer la division douanière où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes	
Q214	Si oui à Q212, êtes-vous assisté par un commissionnaire en douane pour vos opérations ? 1. Oui 2. Non	
Q215	Utilisez-vous les services du Cadastre? 1. Oui 2. Non	
Q216	Si oui à Q215 Veuillez indiquer la division du Cadastre où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes	
Q217	Si oui à Q215, êtes-vous assisté par un professionnel ? 1. Oui 2. Non	
Q218	Si oui à Q215 Quelle catégorie de professionnels ? 1. Géomètres 2. Notaires 3. Huissier 4. Autre à préciser.....	
Q219	Est-ce que vous interagissez avec les autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...) ? 1. Oui 2. Non	

SECTION 3 : ACCUEIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL		
A-ACCUEIL PHYSIQUE		
Q31	Trouvez-vous facile d'accès le bureau OTR où vous réalisez vos opérations?	1. Très facile d'accès ; 2. facile d'accès ; 3. Pas très facile d'accès ; 4. Pas du tout facile d'accès
Q32	Si 3, 4, Veuillez expliquer (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les voies d'accès sont en mauvais état B. Il manque d'indication, la structure n'est pas facilement repérable C. Autre
Q33	Le service accueil de votre structure OTR est-il facilement repérable ?	1. Oui 2.Non
Q34	Après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un agent à l'accueil ?	1=moins de 5mn, 2= 5 à 15 mn, 3=15 à 30mn 4= plus de 30 mn
Q35	Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin à l'accueil ?	1. Oui 2.Non
Q36	Quelle appréciation faites-vous de l'accueil physique des services de l'OTR suivants :	

Q36A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q36D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q37 Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil physique et l'accès aux services de l' OTR de rattachement.....	
B-ACCUEIL EN LIGNE	
Q38 Connaissez-vous le numéro vert anticorruption de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q38passer à Q310
Q38A Si oui à Q38 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non
Q39 Connaissez-vous le centre d'appel numéro vert de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39 passer à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39A Si oui à Q39 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39A, passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39B Si Oui à Q39A, après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un télé opérateur ?	1=moins d'une minute ; 2= 1 à 5 mn ; 3=5 à 10mn, 4= plus de 10 mn ; 5=appel non décroché ; 6=appel ne passe pas Si 5 ou 6 passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39C Si Oui à Q39A Comment appréciez-vous la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4=Pas du tout satisfait
Q39D Si Oui à Q39A Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin?	1. Oui 2.Non
Q39E Si Oui à Q39A Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil en ligne de l'OTR.....	
C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Q310 Etes-vous satisfait de la propreté dans les locaux de votre structure OTR où vous réalisez le plus souvent vos opérations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q311 Etes-vous satisfaits du cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR où vous réalisez le plus souvent vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312 Quelle appréciation faites-vous de la propreté, du cadre et du mobilier dans les services de l'OTR suivants :	
Q312A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

Q312D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q313 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la propreté, le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans les services de l'OTR	
SECTION 4 : SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	
Q41 Etes-vous satisfaits du respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q42 Etes-vous satisfait de la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q43 Etes-vous satisfaits de la discrétion des agents de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q44 Comment appréciez-vous l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45 Quelle appréciation faites-vous du comportement des agents des services de l'OTR suivants :	
Q45A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45C Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45D Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q46 Que proposez-vous pour améliorer la conduite des agents de l'OTR ?	
SECTION 5 : COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Q51 Recevez-vous des messages d'informations de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q51 passer à Q52
Q51A Si oui à Q51 par quels canaux ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Télévision B. Radio C.Journaux/Presse écrite D. Internet et réseau sociaux E. SMS F.Autre (à préciser)
Q51B Si oui à Q51 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux canaux d'information utilisés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait ; 4= Pas du tout satisfait
Q52 Avez-vous déjà participé à des séances de formation et de sensibilisation organisés par l'OTR à l'endroit des contribuables ?	1.Oui 2.Non Si non à Q52 passer à Q53
Q52A Si oui à Q52, sur quelles thématiques ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Thématiques liées à l'impôt B. Thématiques liées à la douane C. Thématiques liées au Cadastre D.Services et solutions en lignes E.Autres (à préciser)

Q52B1 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à l'impôt ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à la douane ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B3 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées au Cadastre?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B4 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Services et solutions en lignes ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B5 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les autres thématiques ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52C Si non à Q52 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas informé B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D. Autre
Q53 Suivez-vous les formations et sensibilisations diffusées par l'OTR en ligne et sur les réseaux sociaux ?	1.Oui 2.Non Si non à 52 et non à 53 passer à la SECTION 6
Q53A Si non à Q53 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas au courant B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D. J'ai des difficultés d'accès à internet E. Autres
Q54 Etes-vous satisfaits de la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q55 Etes-vous satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la communication, sensibilisation et formation des services de l'OTR suivants :	
Q56A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56C Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56D Autres départements de l'OTR (Marchés publics, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q57 Que proposez-vous pour améliorer la Communication sensibilisation et formation de l'OTR ?	
SECTION 6: PRESTATIONS DE SERVICES	
A- PRESTATIONS ET PROCEDURES	
Q61 Etes-vous satisfaits des explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q62 Etes-vous satisfaits de la clarté et la précision des procédures ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

Q63 Avez-vous été confrontés dans vos procédures avec l'OTR aux difficultés suivantes :	
Q63A Lourdeur administrative	1.Oui 2.Non
Q63B Trop longue attente pour les dossiers	1.Oui 2.Non
Q63C Faux frais	1.Oui 2.Non
Q63D Corruption	1.Oui 2.Non
Q63E Autre à préciser	
Q64 Quelle appréciation faites-vous du montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q65 Trouvez-vous qu'il vous est demandé le juste montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1.Oui 2.Non
Q66 Avez-vous depuis 2020 sollicité un paiement sur protocole d'accord (ex : un délai, des échéances)	1.Oui 2.Non
Q66A0. Si oui à Q66, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q66A0 passer à Q67A
Q66A si oui Q66 quelles difficultés avez-vous rencontré (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser
Q67A. Avez-vous rencontré des difficultés lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable?	1.Oui 2.Non Si non à Q67A passer à Q68
Q67 Quelle difficultés avez-vous lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable (ex : changement d'adresse, de secteur) (Plusieurs choix sont possibles)	A. J'ai n'ai pas eu de réponse B. La procédure prend trop de temps C. Autre à préciser
Q68A0. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport aux solutions de paiement proposées par l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q68A0 passer à Q68B
Q68A Quelle appréciation faites-vous des solutions de paiement proposés par l'OTR ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les solutions digitales ont souvent des bug B. Le temps d'attente à la banque est trop long C. Autre à préciser
Q68B Réalisez-vous la déclaration manuelle des impôts ?	1.Oui 2.Non
Q68B0. Si oui à Q68B, avez-vous rencontré des difficultés?	1.Oui 2.Non Si non à Q68B0 passer à Q68D
Q68C Si oui à Q68B, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Trop longue file d'attente B. Mauvais comportement des agents de l'OTR C. Autre à préciser
Q68D Réalisez-vous la déclaration en ligne des impôts ?	1.Oui 2.Non
Q68E0. Si oui Q68D, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui 2.Non Si non à Q68E0 passer à Q69
Q68E Si oui à Q68D, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. Les applications ont des bugs D. Les applications sont trop lentes et prennent du temps E. Autres à préciser

B- CELERITE DES OPERATIONS ET/OU DE LA DELIVRANCE DES DOCUMENTS	
---	--

Q69 : Avez-vous une fois réalisé l'opération suivante (Plusieurs choix sont possibles)	A. Création d'un NIF B. Suspension ou levée de NIF C. Attestation de régularité fiscale D. Attestation de domicile fiscal E. Carte d'immatriculation fiscale F. Dédouanement des marchandises G. Morcellement des propriétés H. Création de titre foncier (immatriculation foncière) I. Mutation de titre foncier	
Q610 Si oui à Q69 Comment trouvez-vous la durée et le coût des opérations ou l'élaboration des documents suivants :	Durée d'obtention ou d'élaboration des documents 1=Courte 2=Moyenne 3= Longue	Coût 1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q 610A Création d'un NIF		
Q610B Suspension ou levée de NIF		
Q 610C Attestation de régularité fiscale		
Q 610 D Attestation de domicile fiscal		
Q 610 E Carte d'immatriculation fiscale		
Q 610 F Dédouanement des marchandises		
Q 610 G Morcellement des propriétés		
Q 610H Création de titre foncier (immatriculation foncière)		
Q 610 I Mutation de titre foncier		
C- SERVICE DIGITAUX		
Q611 Avez-vous une fois visité le site web de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q612, passez à Q613	
Q612A Si oui à Q611 Quel est votre niveau de régularité sur le site de l'OTR	1.Souvent ; 2. De temps en temps ; 3.Rarement	
Q612B Si oui à Q611 Avez-vous facilement accès au site web de l'OTR ?	1.Très facile d'accès, 2. facile d'accès, 3. Pas très facile d'accès, 4. Pas du tout facile d'accès	
Q612C Si oui à Q611 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin sur le site de l'OTR ?	1.Oui 2.Non	
Q612D Si oui à Q611 Trouvez-vous la navigation aisée sur le site de l'OTR ?	1.Très aisée, 2. aisé, 3. Pas aisé 4. Pas du tout aisée	

Q613 Avez-vous une fois utilisé les applications et solutions digitales mises en place par l'OTR	A. E-tax (Dimana)B. Sydonia C. GUDEF D. E-foncier E. Application de paiement TVM F. Création de NIF en ligne Si aucun choix n'est fait à Q613 passer à Q614 Si non à Q612 et aucun choix n'est fait à Q613 passer à D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATION
Q613A Si oui à Q613 Quelle appréciation faites-vous des solutions digitales suivantes :	
Q613A-1 E-tax (Dimana)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613A-2 Sydonia	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613A-3 GUDEF	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613A-4 E-foncier	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613A-5 Application de paiement TVM	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613A-6 Création de NIF en ligne	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614 Etes-vous satisfait des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec les services suivants :	
Q614A Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614B Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614C Commissariat Général	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614D Service de cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q615 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la page d'accueil, les prestations et la navigation sur le site web de l'OTR.....	
D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Q616 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR	1. Oui 2.Non Si non Q616 passer à E-PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION
Q616A Si oui à Q616 Après combien de temps environ votre requête a-t-elle été traitée ?	1=moins d'une heure ; 2=1 à 6 h ; 3=6 à 12h ; 4=plus de 12h ; 5=pas de retour 6=Autre à préciser
Q616B Si oui à Q616 Avez-vous obtenu satisfaction dans le traitement de votre requête ?	1.Oui 2.Non

Q616C Si oui à Q616 Quelle appréciation faites-vous de manière globale de la réactivité de l'OTR face à vos requêtes ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q616D Si oui à Q616 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de sa réactivité ? (Plusieurs choix sont possibles)A. Raccourcir les délais de traitement des dossiers B. Améliorer l'accueil physique C. Améliorer l'accueil téléphonique D. Améliorer la sensibilisation E. Autres à préciser	
Q616E Si oui à Q616 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la prise en charge des réclamations dans les services de l'OTR suivants :	
Q616E-1 Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q616E-2 Service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q616E-3 Service cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q616E-4 Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
E- PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION	
Q617 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR à travers le centre d'appel ou des solutions numériques ? 1. Oui 2.Non Si non à Q617 passer à F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q617A Si oui à Q617 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes suivants :	
Q617A-1 Problèmes liés à la douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q617A-2 Problèmes liés aux impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q617A-3 Problèmes liés cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait 5= Non applicable (à ne pas lire)
Q617A-4 Problèmes liés à l'informatique	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait 5= Non applicable (à ne pas lire)
Q617A-5 Problèmes liés aux autres services (à préciser)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q618 Dans l'ensemble, quelle appréciation faites-vous des prestations de services de l'OTR	
Q618A Services de douanes	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618B Services des impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618C Service cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q618D Autres départements de l'OTR (Communication, Marchés publics, Ressources humaines, Informatique ...)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

Q619 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le plus?	
.....	
Q620 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le moins?	
.....	
Q621 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de ses services?	
.....	
SECTION 7 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION	
Q71 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71 mettre fin au questionnaire
Q71A Si oui à Q71 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique	1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR 2. Périodiquement sur le site de l'OTR 3. Par envoi de formulaire à remplir 4. Autre à préciser
Q71B Si oui Q71, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71B mettre fin au questionnaire
Q71C Si oui à Q71B quelle fréquence ?	1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

4. QUESTIONNAIRES POUR LES COMMISSIONNAIRES EN DOUANE

SECTION 1-EQUIPE TERRAIN

No	QUESTIONS	RÉPONSE
Q11	Agent enquêteur	
Q12	Superviseur	
SECTION 2 – PROFIL DU REpondant		
Q21	Région	
Q22	préfecture	
Q23	commune	
Q24	Ville	
Q25	Sexe du répondant : 1= homme, 2= femme	☐
Q26	Age du répondant	☐
Q27	Statut matrimonial : 1 = Célibataire 2 = Marié(e) 3 = Divorcé (e) 4= Veuf (ve) 9= Autre	☐
Q28	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ? 1= primaire 2= collège 3= Lycée 4=Université	☐
Q29 Veuillez indiquer la division de douane où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes		

SECTION 3 : ACCUEIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
A-ACCUEIL PHYSIQUE	
Q31 Trouvez-vous facile d'accès le bureau de douane où vous réalisez le plus souvent vos opérations?	1. Très facile d'accès ; 2. facile d'accès ; 3. Pas très facile d'accès ; 4. Pas du tout facile d'accès
Q32 Si 3, 4, Veuillez expliquer (plusieurs choix sont possibles)	A. Les voies d'accès sont en mauvais état ; B. Il manque d'indication, la structure n'est pas facilement repérable ; C. Autre
Q33 Le service accueil de votre bureau de douane est-il facilement repérable ?	1. Oui 2.Non
Q34 Après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un agent à l'accueil ?	1=moins de 5mn, 2= 5 à 15 mn, 3=15 à 30mn 4= plus de 30 mn
Q35 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin à l'accueil ?	1. Oui 2.Non
Q36 Quelle appréciation faites-vous de l'accueil physique dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q37 Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil physique et l'accès dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations?	
B-ACCUEIL EN LIGNE	
Q38 Connaissez-vous le numéro vert anticorruption de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q38 passer à Q39
Q38A Si oui à Q38 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non
Q39 Connaissez-vous le centre d'appel numéro vert de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39 passer à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39A Si oui à Q39 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39A, passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39B Si Oui à Q39A, après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un télé opérateur ?	1=moins d'une minute ; 2= 1 à 5 mn ; 3=5 à 10mn, 4= plus de 10 mn ; 5=appel non décroché ; 6=appel ne passe pas Si 5 ou 6 passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39C Si Oui à Q39A Comment appréciez-vous la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q39D Si Oui à Q39A Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin?	1. Oui 2.Non
Q39E Si Oui à Q39A Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil en ligne de l'OTR.....	
C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	

Q310 Etes-vous satisfait de la propreté dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q311 Etes-vous satisfaits du cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312 Quelle appréciation faites-vous de la propreté, du cadre et du mobilier dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q313 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la propreté, le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans le bureau de douane où vous réalisez vos opérations	
SECTION 4 : SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	
Q41 Etes-vous satisfaits du respect et de la courtoisie que des agents de douane vous témoignent?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q42 Etes-vous satisfait de la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q43 Etes-vous satisfaits de la discrétion des agents de douane ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q44 Comment appréciez-vous l'écoute et les conseils des agents de douane avec lesquels vous interagissez ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45 Quelle appréciation faites-vous du comportement des agents de douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q46 Que proposez-vous pour améliorer la conduite des agents douane ?	
SECTION 5 : COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Q51 Recevez-vous des messages d'informations de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q51 passer à Q52
Q51A Si oui à Q51 par quels canaux ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Télévision B. Radio C. Journaux/Presse écrite D. Internet et réseau sociaux E. SMS F. Autre (à préciser)
Q51B Si oui à Q51 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux canaux d'information utilisés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait ; 4= Pas du tout satisfait
Q52 Avez-vous déjà participé à des séances de formation et de sensibilisation organisés par l'OTR à l'endroit des contribuables ?	1.Oui 2.Non Si non à Q52 passer à Q53
Q52A Si oui à Q52, sur quelles thématiques ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Thématiques liées à l'impôt B.Thématiques liées à la douane C.Thématiques liées au Cadastre D.Services et solutions en lignes E.Autres (à préciser)
Q52B1 Si oui à Q52 Quelle appréciation faites-vous des formations sur les Thématiques liées à l'impôt ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faites-vous des formations sur les Thématiques liées à la douane ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile

Q52B3 Si oui à Q52 Quelle appréciation faites-vous des formations sur les Thématiques liées au Cadastre?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B4 Si oui à Q52 Quelle appréciation faites-vous des formations sur les Thématiques liées aux services et solutions en lignes ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B5 Si oui à Q52 Quelle appréciation faites-vous des formations sur les autres thématiques?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52C Si non à Q52 pourquoi ? (Plusieurs sont possibles)	A. Je ne suis pas informé ; B. Je ne suis pas disponible pour les suivre ; C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas ; D. Autre
Q53 Suivez-vous les formations et sensibilisations diffusées par l'OTR en ligne et sur les réseaux sociaux ?	1.Oui 2.Non Si non à 52 et non à 53 passer à la SECTION 6
Q53A Si non à Q53 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas au courant B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D. J'ai des difficultés d'accès à internet E. Autres
Q54 Etes-vous satisfaits de la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q55 Etes-vous satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la communication, sensibilisation et formation des services de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q57 Que proposez-vous pour améliorer la Communication sensibilisation et formation des services de la Douane?	
SECTION 6: PRESTATIONS DE SERVICES	
A- PRESTATIONS ET PROCEDURES	
Q61 Etes-vous satisfaits des explications sur les procédures douanières et les informations y afférentes fournies par les services de la Douane?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q62 Etes-vous satisfaits de la clarté et la précision des procédures ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q63 Avez-vous été confrontés dans vos procédures avec la douane aux difficultés suivantes :	
Q63A Lourdeur administrative	1.Oui 2.Non
Q63B Trop longue attente pour les dossiers	1.Oui 2.Non
Q63C Faux frais	1.Oui 2.Non
Q63D Corruption	1.Oui 2.Non
Q63E Autre à préciser	
Q64 Quelle appréciation faites-vous du montant des droits de douane que vous versez à l'OTR ?	1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q65 Trouvez-vous qu'il vous est demandé le juste montant des droits de douane que vous versez à l'OTR ?	1.Oui 2.Non

Q66A. Avez-vous rencontré des difficultés lors des contrôles douaniers ?	1.Oui Si non à Q66A passer à Q67	2.Non
Q66 Si oui à Q66A, quelles difficultés rencontrés vous lors du dédouanement (Plusieurs choix sont possibles)	A. Trop de visites physiques des Marchandises B. Réévaluation de la valeur en douane C. Le bon à enlever prend trop de temps D. Non-respect des procédures E. Manque de respect et de courtoisie de la part des contrôleurs F. Autre à préciser	
Q67 Avez-vous depuis 2020 été au contentieux avec les services de douane ?	1.Oui	2.Non
Q67A0. Si oui à Q67, avez-vous rencontré des difficultés?	1.Oui Si non à Q67A0 passer à Q68	2.Non
Q67A si oui Q67A0, quelles difficultés avez-vous rencontré (Plusieurs choix sont possibles)	A. je trouve que la procédure prend beaucoup de temps ; B. Ma demande a été refusée C. Je trouve la délibération partielle envers l'OTR D. Autre à préciser	
Q68 Avez-vous depuis 2020 sollicitez un paiement sur protocole d'accord (ex : un délai, des échéances)	1.Oui	2.Non
Q68A0. Avez-vous rencontré des difficultés?	1.Oui Si non à Q68A0 passer à Q69A	2.Non
Q68A si oui Q68A0 quelles difficultés avez-vous rencontré (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses ; B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser	
Q69A. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport aux solutions de paiement proposées par la douane?	1.Oui Si non à Q69A passer à Q610	2.Non
Q69 Quelle appréciation faites-vous des solutions de paiement proposés par la douane (Plusieurs choix sont possibles)	A Les solutions digitales ont souvent des bugs B. Le temps d'attente à la banque est trop long C. Autre à préciser	
B- CELERITE DES OPERATIONS ET/OU DE LA DELIVRANCE DES DOCUMENTS		
Q610 Comment trouvez-vous la durée et le coût du Dédouanement des marchandises ?	Durée d'obtention ou d'élaboration des documents 1=Courte 2=Moyenne 3= Longue	Coût 1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
C- SERVICE DIGITAUX		
Q611 Avez-vous une fois visité le site web de l'OTR ?	1.Oui Si non à Q611, passez à Q612	2.Non
Q611A Si oui à Q611 Quel est votre niveau de régularité sur le site de l'OTR	1.Souvent ; 2. De temps en temps ; 3.Rarement	

Q611B Si oui à Q611 Avez-vous facilement accès au site web de l'OTR ?	1.Très facile d'accès, 2. facile d'accès, 3. Pas très facile d'accès, 4. Pas du tout facile d'accès
Q611C Si oui à Q611 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin sur le site de l'OTR ?	1.Oui 2.Non
Q611D Si oui à Q611 Trouvez-vous la navigation aisée sur le site de l'OTR ?	1.Très aisée, 2. aisé, 3. Pas aisé 4. Pas du tout aisée
Q612 Avez-vous une fois utilisé les applications et solutions digitales mises en place par l'OTR ?	A. Sydonia B. Application de paiement TVM Si aucun choix n'est fait à Q612 passer à Q613 Si non à Q611 et non à Q612 passer à D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATION
Q612A Si oui à Q612 Quelle appréciation faites-vous des solutions digitales suivantes :	
Q612A- Sydonia	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q612B- Application de paiement TVM	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q613 Si oui à Q611 Etes-vous satisfait des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la page d'accueil, les prestations et la navigation sur le site web de l'OTR en lien avec la douane ?.....	
D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Q615 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte au service de la douane ?	1. Oui 2.Non Si non Q615 passer à E-PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION
Q615A Si oui à Q615 Après combien de temps environ votre requête a-t-elle été traitée ?	1=moins d'une heure ; 2=1 à 6 h ; 3=6 à 12h ; 4=plus de 12h ; 5=pas de retour 6=Autre à préciser
Q615B Si oui à Q615 Avez-vous obtenu satisfaction dans le traitement de votre requête ?	1.Oui 2.Non
Q615C Si oui à Q615 Quelle appréciation faites-vous de manière globale de la réactivité de la douane face à vos requêtes ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q615D Si oui à Q615 Que proposeriez-vous à la douane pour l'amélioration de sa réactivité ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Raccourcir les délais de traitement des dossiers, B. Améliorer l'accueil physique, C. Améliorer l'accueil téléphonique, D. Améliorer la sensibilisation, E. Autres à préciser,	
Q615E Si oui à Q615 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la prise en charge des réclamations dans les Service de la Douane	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

E- PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION

Q616 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à travers le centre d'appel ou des solutions numériques pour des problèmes liés à la douane ? 1. Oui 2. Non
Si non à Q616 passer à F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS

Q616A Si oui à Q616 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes liés à la douane 1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

Q616B Si oui à Q616 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes liés à l'informatique 1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS

Q617 Dans l'ensemble, quelle appréciation faites-vous des prestations de services de la douane 1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait

Q618 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le plus?

Q619 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le moins?

Q620 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de ses services?

SECTION 7 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION

Q71 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ? 1. Oui 2. Non
Si non à Q71 mettre fin au questionnaire

Q71A Si oui à Q71 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique 1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR
2. Périodiquement sur le site de l'OTR
3. Par envoi de formulaire à remplir
4. Autre à préciser

Q71B Si oui Q71, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ? 1. Oui 2. Non
Si non à Q71B mettre fin au questionnaire

Q71C Si oui à Q71B quelle fréquence ? 1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

5. QUESTIONNAIRE POUR LES INTERMEDIAIRES AU CADASTRE

SECTION 1-EQUIPE TERRAIN

No	QUESTIONS	RÉPONSE
Q11	Agent enquêteur	
Q12	Superviseur	
SECTION 2 – PROFIL DU REpondant		
Q21	Région	
Q22	préfecture	

Q23	commune	
Q24	Ville	
Q25	Sexe du répondant : 1= homme, 2= femme	
Q26	Age du répondant	
Q27	Statut matrimonial : 1 = Célibataire 2 = Marié(e) 3 = Divorcé (e) 4= Veuf (ve) 9= Autre	
Q28	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ? 1= primaire 2= collège 3= Lycée 4=Université	
Q29 Veuillez indiquer la division du Cadastre où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes		

SECTION 3 : ACCUEIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
A- ACCUEIL PHYSIQUE	
Q31 Trouvez-vous facile d'accès le bureau du cadastre où vous réalisez vos opérations?	1. Très facile d'accès ; 2. facile d'accès ; 3. Pas très facile d'accès ; 4. Pas du tout facile d'accès
Q32 Si 3, 4, Veuillez expliquer (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les voies d'accès sont en mauvais état ; B. Il manque d'indication, la structure n'est pas facilement repérable ; C. Autre
Q33 Le service accueil de votre bureau du cadastre est-il facilement repérable ?	1. Oui 2.Non
Q34 Après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un agent à l'accueil ?	1=moins de 5mn, 2= 5 à 15 mn, 3=15 à 30mn 4= plus de 30 mn
Q35 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin à l'accueil ?	1. Oui 2.Non
Q36 Quelle appréciation faites-vous de l'accueil physique des services de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q37 Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil physique et l'accès aux services du cadastre.....	
D- ACCUEIL EN LIGNE	
Q38 Connaissez-vous le numéro vert anticorruption de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q38 passer à Q310
Q38A Si oui à Q38 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non
Q39 Connaissez-vous le centre d'appel numéro vert de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39 passer à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39A Si oui à Q39 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39A, passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Q39B Si Oui à Q39A, après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un télé opérateur ?	1=moins d'une minute ; 2= 1 à 5 mn ; 3=5 à 10mn, 4= plus de 10 mn ; 5=appel non décroché ; 6=appel ne passe pas Si 5 ou 6 passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39C Si Oui à Q39A Comment appréciez-vous la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q39D Si Oui à Q39A Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin?	1. Oui 2.Non
Q39E Si Oui à Q39A Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil en ligne de l'OTR en lien avec le cadastre.....	
E- ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Q310 Etes-vous satisfait de la propreté dans les locaux de votre bureau de cadastre où vous réalisez souvent vos opérations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q311 Etes-vous satisfaits du cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans bureau de cadastre où vous réalisez souvent vos opérations?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312 Quelle appréciation faites-vous de la propreté, du cadre et du mobilier dans les services de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q313 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la propreté, le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans les services du cadastre	
SECTION 4 : SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	
Q41 Etes-vous satisfaits du respect et de la courtoisie que des agents du cadastre vous témoignent?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q42 Etes-vous satisfait de la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q43 Etes-vous satisfaits de la discrétion des agents du cadastre ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q44 Comment appréciez-vous l'écoute et les conseils des agents du cadastre avec lesquels vous interagissez ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45 Quelle appréciation faites-vous du comportement des agents des services de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q46 Que proposez-vous pour améliorer la conduite des agents du cadastre ?	
SECTION 5 : COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Q51 Recevez-vous des messages d'informations de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q51 passer à Q52

Q51A Si oui à Q51 par quels canaux ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Télévision B. Radio C. Journaux/Presse écrite D. Internet et réseau sociaux E. SMS F. Autre (à préciser)
Q51B Si oui à Q51 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux canaux d'information utilisés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait ; 4= Pas du tout satisfait
Q52 Avez-vous déjà participé à des séances de formation et de sensibilisation organisés par l'OTR à l'endroit des contribuables ?	1.Oui 2.Non Si non à Q52 passer à Q53
Q52A Si oui à Q52, sur quelles thématiques ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Thématiques liées à l'impôt B.Thématiques liées à la douane C.Thématiques liées au Cadastre D.Services et solutions en lignes EAutres (à préciser)
Q52B1 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à l'impôt ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à la douane ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B3 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées au Cadastre?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B4 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Services et solutions en lignes ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B5 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les autres thématiques ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52C Si non à Q52 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas informé ; B. Je ne suis pas disponible pour les suivre ; C.Les thèmes abordés ne m'intéressent pas ; D.Autre
Q53 Suivez-vous les formations et sensibilisations diffusées par l'OTR en ligne et sur les réseaux sociaux ?	1.Oui 2.Non Si non à 52 et non à 53 passer à la SECTION 6
Q53A Si non à Q53 pourquoi ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je ne suis pas au courant B. Je ne suis pas disponible pour les suivre C. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas D. J'ai des difficultés d'accès à internet E. Autres
Q54 Etes-vous satisfaits de la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q55 Etes-vous satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la communication, sensibilisation et formation de Service de Cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q57 Que proposez-vous pour améliorer la Communication sensibilisation et formation de l'OTR sur les thématiques liées au cadastre ?	
SECTION 6: PRESTATIONS DE SERVICES	
G- PRESTATIONS ET PROCEDURES	

Q61 Etes-vous satisfaits des explications sur les procédures cadastrales et les informations y afférentes fournies par les services du cadastre ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q62 Etes-vous satisfaits de la clarté et la précision des procédures ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q63 Avez-vous été confrontés dans vos procédures avec le cadastre aux difficultés suivantes :	
Q63A Lourdeur administrative	1.Oui 2.Non
Q63B Trop longue attente pour les dossiers	1.Oui 2.Non
Q63C Faux frais	1.Oui 2.Non
Q63D Corruption	1.Oui 2.Non
Q63E Autre à préciser	
Q64A. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport aux solutions de paiement proposées par le cadastre ?	1.Oui 2.Non Si non à Q64A passer à Q65
Q64 Si oui à Q64A, quelle appréciation faites-vous de ces solutions de paiement proposées par le Cadastre ? (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les solutions digitales ont souvent des bug B. Le temps d'attente à la banque est trop long C=Autre à préciser
H- CELERITE DES OPERATIONS ET/OU DE LA DELIVRANCE DES DOCUMENTS	
Q65 : Avez-vous une fois réalisé les opérations suivantes (Plusieurs choix sont possibles)	A. Morcellement des propriétés B. Création de titre foncier (immatriculation foncière) C. Mutation de titre foncier
Q66 Si oui à Q65 Comment trouvez-vous la durée et le coût des opérations ou l'élaboration des documents suivants :	Durée d'obtention ou d'élaboration des documents 1=Courte 2=Moyenne 3= Longue Coût 1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q 66A Morcellement des propriétés	
Q 66B Création de titre foncier (immatriculation foncière)	
Q 66C Mutation de titre foncier	
I- SERVICE DIGITAUX	
Q67 Avez-vous une fois visité le site web de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q67, passez à Q68
Q67A Si oui à Q67 Quel est votre niveau de régularité sur le site de l'OTR	1.Souvent 2. De temps en temps 3.Rarement
Q67B Si oui à Q67 Avez-vous facilement accès au site web de l'OTR ?	1.Très facile d'accès, 2. facile d'accès, 3. Pas très facile d'accès, 4. Pas du tout facile d'accès
Q67C Si oui à Q67 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin sur le site de l'OTR ?	1.Oui 2.Non
Q67D Si oui à Q67 Trouvez-vous la navigation aisée sur le site de l'OTR ?	1.Très aisée, 2. aisé, 3. Pas aisé 4. Pas du tout aisée

Q68 Avez-vous une fois utilisé les applications et solutions digitales mises en place par l'OTR (Plusieurs choix sont possibles)	A. E-foncier B. application de paiement TVM Si aucune application ou solution digitale n'est utilisée à Q68 passer à Q69 Si non à Q67 et aucune application n'est utilisée à Q68 passer à D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATION
Q68A Si oui à Q68 Quelle appréciation faites-vous des solutions digitales de E-foncier	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q68B Si oui à Q68 Quelle appréciation faites-vous de l'application de paiement TVM	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q69 Etes-vous satisfait des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service de cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q610 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la page d'accueil, les prestations et la navigation sur le site web de l'OTR en lien avec le service de cadastre ?.....	
J- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Q611 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte au cadastre	1. Oui 2.Non Si non Q611 passer à E-PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION
Q611A Si oui à Q611, après combien de temps environ votre requête a-t-elle été traitée ?	1=moins d'une heure ; 2=1 à 6 h ; 3=6 à 12h ; 4=plus de 12h ; 5=pas de retour 6=Autre à préciser
Q611B Si oui à Q611 Avez-vous obtenu satisfaction dans le traitement de votre requête ?	1.Oui 2.Non
Q611C Si oui à Q611 Quelle appréciation faites-vous de manière globale de la réactivité du cadastre face à vos requêtes ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q611D Si oui à Q611 Que proposeriez-vous au cadastre pour l'amélioration de sa réactivité ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Raccourcir les délais de traitement des dossiers, B. Améliorer l'accueil physique, C. Améliorer l'accueil téléphonique, D. Améliorer la sensibilisation, E. Autres à préciser,	
Q611E Si oui à Q611 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la prise en charge des réclamations dans les services du cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
K- PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION	
Q612 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR à travers le centre d'appel ou des solutions numériques pour des problèmes liés au Cadastre? 1. Oui 2.Non Si non à Q612 passer à F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q612A Si oui à Q612 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes suivants :	
Q612A- Problèmes liés cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait 5= Non applicable (à ne pas lire)

Q612B- Problèmes liés à l'informatique	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait 5= Non applicable (à ne pas lire)
L- APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q613 Dans l'ensemble, quelle appréciation faites-vous des prestations de services du cadastre	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q614 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le plus?	
Q615 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le moins?	
Q616 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de ses services?	
SECTION 7 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION	
Q71 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71 mettre fin au questionnaire
Q71A Si oui à Q71 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique	1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR 2. Périodiquement sur le site de l'OTR 3. Par envoi de formulaire à remplir 4. Autre à préciser
Q71B Si oui Q71, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71B mettre fin au questionnaire
Q71C Si oui à Q71B quelle fréquence ?	1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

6. QUESTIONNAIRE POUR LES EXPERTS COMPTABLES ET COMPTABLES AGREES

SECTION 1-EQUIPE TERRAIN

No	QUESTIONS	RÉPONSE
Q11	Agent enquêteur	
Q12	Superviseur	
SECTION 2 – PROFIL DU REpondant		
Q21	Région	
Q22	préfecture	
Q23	commune	
Q24	Ville	
Q25	Sexe du répondant : 1= homme, 2= femme	☐
Q26	Age du répondant	☐
Q27	Statut matrimonial : 1 = Célibataire 2 = Marié(e) 3 = Divorcé (e) 4= Veuf	☐

	(ve) 9= Autre	
Q28	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ? 1= primaire 2= collège 3= Lycée 4=Université	
Q29 Veuillez indiquer la division des impôts où vous réalisez le plus souvent vos opérations..... cf annexes		

SECTION 3 : ACCUEIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
F- ACCUEIL PHYSIQUE	
Q31 Trouvez-vous facile d'accès le bureau OTR où vous réalisez vos opérations?	1. Très facile d'accès ; 2. facile d'accès ; 3. Pas très facile d'accès ; 4. Pas du tout facile d'accès
Q32 Si 3, 4, Veuillez expliquer	1. Les voies d'accès sont en mauvais état ; 2. Il manque d'indication, la structure n'est pas facilement repérable ; 3. Autre
Q33 Le service accueil de votre structure OTR est-il facilement repérable ?	1. Oui 2.Non
Q34 Après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un agent à l'accueil ?	1=moins de 5mn, 2= 5 à 15 mn, 3=15 à 30mn 4= plus de 30 mn
Q35 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin à l'accueil ?	1. Oui 2.Non
Q36 Quelle appréciation faites-vous de l'accueil physique des services des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q37 Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil physique et l'accès aux services au bureau OTR où vous réalisez souvent vos opérations	
G- ACCUEIL EN LIGNE	
Q38 Connaissez-vous le numéro vert anticorruption de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q38 passer à Q310
Q38A Si oui à Q38 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non
Q39 Connaissez-vous le centre d'appel numéro vert de l'OTR ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39 passer à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39A Si oui à Q39 Avez-vous déjà utilisé ce service ?	1. Oui 2.Non Si non à Q39A, passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39B Si Oui à Q39A, après combien de minutes environ êtes-vous reçu par un télé opérateur ?	1=moins d'une minute ; 2= 1 à 5 mn ; 3=5 à 10mn, 4= plus de 10 mn ; 5=appel non décroché ; 6=appel ne passe pas Si 5 ou 6 passez à C-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
Q39C Si Oui à Q39A Comment appréciez-vous la convivialité de l'accueil qui vous est réservé par le centre d'appel ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q39D Si Oui à Q39A Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin?	1. Oui 2.Non

Q39E Si Oui à Q39A Quelles propositions faites-vous pour améliorer l'accueil en ligne de l'OTR.....	
H- ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	
Q310 Etes-vous satisfait de la propreté dans les locaux de votre structure OTR de rattachement ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q311 Etes-vous satisfaits du cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans votre structure OTR de rattachement?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q312 Quelle appréciation faites-vous de la propreté, du cadre et du mobilier dans les services des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q313 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la propreté, le cadre et le mobilier réservé à l'accueil dans les services de l'OTR	
SECTION 4 : SATISFACTION RELATIVE AU COMPORTEMENT DES AGENTS DE L'OTR	
Q41 Etes-vous satisfaits du respect et de la courtoisie que des agents de l'OTR vous témoignent?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q42 Etes-vous satisfait de la disponibilité des agents dont vous avez besoin lors de vos sollicitations ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q43 Etes-vous satisfaits de la discrétion des agents de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q44 Comment appréciez-vous l'écoute et les conseils des agents de l'OTR avec lesquels vous interagissez ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q45 Quelle appréciation faites-vous du comportement des agents des service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q46 Que proposez-vous pour améliorer la conduite des agents des impôts ?	
SECTION 5 : COMMUNICATION, SENSIBILISATION ET FORMATION	
Q51 Recevez-vous des messages d'informations de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q51 passer à Q52
Q51A Si oui à Q51 par quels canaux ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Télévision B. Radio C.Journaux/Presse écrite D. Internet et réseaux sociaux E. SMS F.Autre (à préciser)
Q51B Si oui à Q51 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux canaux d'information utilisés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait ; 4= Pas du tout satisfait
Q52 Avez-vous déjà participé à des séances de formation et de sensibilisation organisés par l'OTR à l'endroit des contribuables ?	1.Oui 2.Non Si non à Q52 passer à Q53
Q52A Si oui à Q52, sur quelles thématiques ? (Plusieurs choix sont possibles)	A.Thématiques liées à l'impôt B. Thématiques liées à la douane C. Thématiques liées au Cadastre D.Services et solutions en lignes E.Autres (à préciser)

Q52B1 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à l'impôt ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées à la douane ?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Thématiques liées au Cadastre?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les Services et solutions en lignes?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52B2 Si oui à Q52 Quelle appréciation faite vous des formations sur les autres thématiques?	1=Utile ; 2=peu utile ; 3= Pas utile
Q52C Si non à Q52 pourquoi ?	1. Je ne suis pas informé ; 2. Je ne suis pas disponible pour les suivre ; 3. Les thèmes abordés ne m'intéressent pas ; 4. Autre
Q53 Suivez-vous les formations et sensibilisations diffusées par l'OTR en ligne et sur les réseaux sociaux ?	1.Oui 2.Non Si non à 52 et non à 53 passer à la SECTION 6
Q53A Si non à Q53 pourquoi ?	1 Je ne suis pas au courant 2 Je ne suis pas disponible pour les suivre 3 Les thèmes abordés ne m'intéressent pas 4 J'ai des difficultés d'accès à internet 5 Autres
Q54 Etes-vous satisfaits de la pertinence des thèmes développés dans les sensibilisations et formations proposés par l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q55 Etes-vous satisfaits des langues utilisées pour la communication, la sensibilisation et la formation ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q56 Quelle appréciation faites-vous par rapport à la communication, sensibilisation et formation des services des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q57 Que proposez-vous pour améliorer la Communication sensibilisation et formation de l'OTR sur les questions liées à l'impôt?	
SECTION 6: PRESTATIONS DE SERVICES	
M- PRESTATIONS ET PROCEDURES	
Q61 Etes-vous satisfaits des explications sur les procédures fiscales et les informations y afférents fournies par les services de l'OTR ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q62 Etes-vous satisfaits de la clarté et la précision des procédures ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q63 Avez-vous été confrontés dans vos procédures avec l'OTR aux difficultés suivantes :	
Q63A Lourdeur administrative	1.Oui 2.Non
Q63B Trop longue attente pour les dossiers	1.Oui 2.Non
Q63C Faux frais	1.Oui 2.Non
Q63D Corruption	1.Oui 2.Non
Q63E Autre à préciser	
Q64 Quelle appréciation faites-vous du montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1=Faible 2=moyen, 3=Elevé

Q65 Trouvez-vous qu'il vous est demandé le juste montant des droits (Impôts et taxes) que vous versez à l'OTR ?	1.Oui	2.Non
Q66 Avez-vous assisté un (des) contribuable(s) qui a (ont) subi un contrôle fiscal depuis 2020	1.Oui	2.Non Si non à Q66 passer à Q610
Q66A0, Si oui à Q66, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui	2.Non Si non à Q66A0 passer à Q67
Q66A Si oui à Q66 quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. Notification tardive B. trop de contrôles C. Non-respect des procédures D. Manque de respect et de courtoisie de la part des contrôleurs E. Autre à préciser	
Q67 Si oui à Q66 Avez-vous assisté un (des) contribuable(s) qui a (ont) subi un redressement fiscal depuis 2020	1.Oui	2.Non Si non à Q67 passer à Q69
Q67A0, Si oui à Q67, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui	2.Non Si non à Q67A0 passer à Q68
Q67A si oui Q67A0, quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je trouve que le montant demandé n'est pas juste B. Manque de respect et de courtoisie de la part des Agents C. Refus de contestation de redressement D. Autre à préciser	
Q68 Si oui à Q67 Avez-vous assisté un (des) contribuable(s) qui a (ont) depuis 2020 été au contentieux avec l'OTR ?	1.Oui	2.Non
Q68A0, Si oui à Q68, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui	2.Non Si non à Q68A0 passer à Q69
Q68A si oui Q68A0, quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. Je Trouve que la procédure prend beaucoup de temps ; B. Ma demande a été refusée C. Je trouve la délibération partielle envers l'OTR D. Autre à préciser	
Q69 Si oui à Q66 Avez-vous assisté un (des) contribuable(s) qui a (ont) depuis 2020 sollicitez un paiement sur protocole d'accord (ex : un délai, des échéances)	1.Oui	2.Non
Q69A0, Si oui à Q69, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui	2.Non Si non à Q69A0 passer à Q610
Q69A si oui Q69A0, quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses ; B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser	
Q610 Avez-vous assisté un (des) contribuable(s) qui a (ont) déjà fait une sollicitation de remise gracieuse	1.Oui	2.Non
Q610A0, Si oui à Q610, avez-vous rencontré des difficultés ?	1.Oui	2.Non Si non à Q610A0 passer à Q611

Q610A si oui Q610A0, quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. je n'ai pas obtenu de réponses ; B. Ma demande a été refusée C. Autre à préciser
Q611A. Avez-vous rencontré des difficultés lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable?	1. Oui 2. Non Si non à Q611A passer à Q612
Q611 Si oui à Q611A, quelle difficultés avez-vous lorsque vous souhaitez mettre à jour votre dossier de contribuable (ex : changement d'adresse, de secteur) (Plusieurs choix sont possibles)	A. J'ai n'ai pas eu de réponse B. La procédure prend trop de temps C. Autre à préciser
Q612 Avez-vous assisté un (des) contribuable (s) qui a (ont) déjà fait une demande pour réclamer un remboursement de crédit d'impôt ?	1. Oui 2. Non
Q612A0, Si oui à Q612, avez-vous rencontré des difficultés ?	1. Oui 2. Non Si non à Q612A0 passer à Q613A
Q612A si oui Q612A0, quelles difficultés avez-vous rencontrées (Plusieurs choix sont possibles)	A. J'ai n'ai pas eu de réponse B. La notification de remboursement prend beaucoup de temps C. Le paiement prend trop de temps D. Autre à préciser
Q613A. Avez-vous rencontré des difficultés par rapport aux solutions de paiement proposées par l'OTR?	1. Oui 2. Non Si non à Q613A passer à Q614A
Q613 Si oui à Q613A, quelle appréciation faites-vous des solutions de paiement proposés par l'OTR (Plusieurs choix sont possibles)	A. Les solutions digitales ont souvent des bug B. Le temps d'attente à la banque est trop long C. Autre à préciser
Q614A Réalisez-vous la déclaration manuelle des impôts ?	1. Oui, 2. Non
Q614A0, Si oui à Q614A, avez-vous rencontré des difficultés ?	1. Oui 2. Non Si non à Q614A0 passer à Q614C
Q614B Si oui à Q614A0, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Trop longue file d'attente B. Mauvais comportement des agents de l'OTR C. Autre à préciser
Q614C Réalisez-vous la déclaration en ligne des impôts ?	1. Oui, 2. Non
Q614C0, Si oui à Q614C, avez-vous rencontré des difficultés ?	1. Oui 2. Non Si non à Q614C0 passer à Q615A
Q614D Si oui à Q614C0, quelles difficultés rencontrez-vous ? (plusieurs choix sont possibles)	A. Mauvaise connexion internet B. L'application ne s'ouvre pas C. Les applications ont des bugs D. Les applications sont trop lentes et prennent du temps E. Autres à préciser
N- CELERITE DES OPERATIONS ET/OU DE LA DELIVRANCE DES DOCUMENTS	
Q615A : Avez-vous une fois réalisé les opérations suivantes pour le compte de l'entreprise que vous assistez ?	A. Création d'un NIF B. Suspension ou levée de NIF C. Attestation de régularité fiscale D. Attestation de domicile fiscal E. Carte d'immatriculation fiscale

Q615 Si oui à Q614A Comment trouvez-vous la durée et le coût des opérations ou l'élaboration des documents suivants :	Durée d'obtention ou d'élaboration des documents 1=Courte 2=Moyenne 3= Longue	Coût 1=Faible 2=moyen, 3=Elevé
Q 615 A Création d'un NIF		
Q615B Suspension ou levée de NIF		
Q 615C Attestation de régularité fiscale		
Q 615 D Attestation de domicile fiscal		
Q 615 E Carte d'immatriculation fiscale		
O- SERVICE DIGITAUX		
Q616 Avez-vous une fois visité le site web de l'OTR ?	1.Oui 2.Non Si non à Q616, passez à Q617	
Q616A Si oui à Q616 Quel est votre niveau de régularité sur le site de l'OTR	1.Souvent ; 2. De temps en temps ; 3.Rarement	
Q616B Si oui à Q616 Avez-vous facilement accès au site web de l'OTR ?	1.Très facile d'accès, 2. facile d'accès, 3. Pas très facile d'accès, 4. Pas du tout facile d'accès	
Q616C Si oui à Q616 Trouvez-vous aisément les informations dont vous avez besoin sur le site de l'OTR ?	1.Oui 2.Non	
Q616D Si oui à Q616 Trouvez-vous la navigation aisée sur le site de l'OTR ?	1.Très aisée, 2. aisé, 3. Pas aisé 4. Pas du tout aisée	
Q617 Avez-vous une fois utilisé les applications et solutions digitales mises en place par l'OTR (Plusieurs choix sont possibles)	A. E-tax (Dimana) B. GUDEF C. Application de paiement TVM D. Création de NIF en ligne Si aucun choix à Q617 passer à Q618 Si non à Q616 et aucun choix à Q617 passer à D- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATION	
Q617A Si oui à Q617 Quelle appréciation faites-vous des solutions digitales suivantes :		
Q617A-1 E-tax (Dimana)	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q617A-2 GUDEF	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q617A-3 Application de paiement TVM	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q617A-4 Création de NIF en ligne	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	
Q618 Etes-vous satisfait des informations et prestations disponibles sur le site de l'OTR en lien avec le service des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait	

Q619 Quelles propositions faites-vous pour améliorer la page d'accueil, les prestations et la navigation sur le site web de l'OTR.....	
P- PRISE EN CHARGE PHYSIQUE DES RECLAMATIONS	
Q620 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte au service des Impôts	1. Oui 2.Non Si non Q620 passer à E-PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION
Q620A Si oui à Q620 Après combien de temps environ votre requête a-t-elle été traitée ?	1=moins d'une heure ; 2=1 à 6 h ; 3=6 à 12h ; 4=plus de 12h ; 5=pas de retour 6=Autre à préciser
Q620B Si oui à Q620 Avez-vous obtenu satisfaction dans le traitement de votre requête ?	1.Oui 2.Non
Q620C Si oui à Q620 Quelle appréciation faites-vous de manière globale de la réactivité des services de l'impôt face à vos requêtes ?	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q620D Si oui à Q620 Que proposeriez-vous aux impôts pour l'amélioration de la réactivité ? (Plusieurs choix sont possibles) A. Raccourcir les délais de traitement des dossiers B. Améliorer l'accueil physique C. Améliorer l'accueil téléphonique D. Améliorer la sensibilisation E. Autres à préciser	
Q620E Quelle appréciation faites-vous par rapport à la prise en charge des réclamations dans les services des Impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q- PRISE EN CHARGE EN LIGNE DES RECLAMATION	
Q621 Avez-vous déjà introduit un recours ou une plainte à l'OTR à travers le centre d'appel ou des solutions numériques ? 1. Oui 2.Non Si non à Q621 passer à F-APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q621A Si oui à Q621 Etes-vous satisfait du traitement de votre requête pour les problèmes suivants :	
Q621A-1 Problèmes liés aux impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q621A-2 Problèmes liés à l'informatique	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
R- APPRECIATION GLOBALE DES PRESTATIONS	
Q622 Dans l'ensemble, quelle appréciation faites-vous des prestations de services des impôts	1=très satisfait ; 2=satisfait ; 3=Pas satisfait 4= Pas du tout satisfait
Q623 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le plus?	
Q624 Globalement quel type de prestation de service vous satisfait le moins?	
Q625 Que proposeriez-vous à l'OTR pour l'amélioration de ses services?	
SECTION 7 : AVIS SUR L'OUTIL DYNAMIQUE EN LIGNE SUR LA SATISFACTION	
Q71 Pensez-vous que la mise en place d'un outil dynamique en ligne sur la satisfaction des services fournis par l'OTR sera utile pour vous ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71 mettre fin au questionnaire

Q71A Si oui à Q71 Comment pensez-vous avoir accès à l'outil dynamique	1. De manière automatique après avoir réalisé une opération sur le site web de l'OTR 2. Périodiquement sur le site de l'OTR 3. Par envoi de formulaire à remplir 4. Autre à préciser
Q71B Si oui Q71, serez-vous disponible à renseigner cet outil régulièrement ?	1. Oui 2. Non Si non à Q71B mettre fin au questionnaire
Q71C Si oui à Q71B quelle fréquence ?	1-Mensuellement, 2-trimestriellement 3-Semestriellement 4-Annuellement.

ANNEXES DU QUESTIONNAIRE

I/ LES PRINCIPALES BRANCHES D'ACTIVITE :

Activité extractive
 Activité de fabrication
 Production et distribution d'électricité
 Production et distribution d'eau
 Construction
 Commerce
 Enseignement
 Activité pour la santé humaine
 Transport et entreposage
 Hébergement et restauration
 Information et communication
 Activité financière et assurances
 Activité immobilière
 Activité spécialisée, scientifique et techniques
 Activité de soutien et de bureau
 Activité artistique, sportive et de loisir
 Activité de production agricole
 Transformation agroalimentaire
 Activité non classée

II/FONCTION DU REpondant

Directeurs cadre de société
 Chef d'entreprise
 Administrateur, gérant d'entreprise
 Directeur d'entreprise
 Directeur général d'entreprise
 Président directeur général
 Cadre comptable

« Etude et mise en place de l'outil dynamique de gestion de la satisfaction des contribuables »

Chef comptable
Expert-comptable

Table des matières

AVANT-PROPOS	4
SIGLES ET ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES	8
RESUME EXECUTIF	9
1. Contexte et justification de l'étude	9
2. Objectifs de l'étude	9
3. Méthodologie de l'étude	9
4. Résultats	10
5. Recommandations	12
INTRODUCTION GENERALE	14
Chapitre 1 : Aperçu sur le système fiscal togolais	16
1.1. Historique du système fiscal togolais	16
1.2. Architecture du système fiscal togolais	17
1.2.1. Principaux impôts et taxes au Togo	17
1.2.2. Structure des recettes fiscales au Togo	26
1.3. Structure des contribuables du système fiscal togolais	28
1.4. Réformes de politiques fiscales et d'administration	29
Chapitre 2 : Définition des indicateurs pertinents et d'un indice permettant de mesurer périodiquement la satisfaction des contribuables	35
2.1. Revue sur les indicateurs de mesure de la satisfaction	35
2.2. Choix et justification des indicateurs retenus	37
Chapitre 3 : Analyse des données collectées auprès des différentes catégories de contribuables	39
3.1. Méthodologie de l'étude	39
3.2. Préparation de la mission terrain	40
3.2.1. Enquêtes qualitatives et analyse fonctionnelle	40
3.2.2. Enquêtes individuelles	42
a) L'échantillonnage	42
b) Outil de collecte	51
3.2.3 Recrutement, formation et déploiement du personnel d'enquêtes	51
3.3. Structure des contribuables interrogés	54
3.4. Diagnostic sur le niveau de satisfaction des contribuables	54
3.4.1. Les entreprises	54
3.4.1.1. Grandes entreprises	54
3.4.1.2. Moyennes entreprises	56

3.4.1.3. Petites entreprises.....	57
3.4.2. Les particuliers.....	60
3.4.3. Les commissionnaires en douane	69
3.4.4. Les experts comptables.....	71
3.4.5. Les intermédiaires du cadastre.....	72
3.4.6 Les voyageurs.....	75
3.4.7. Niveau de satisfaction globale	78
3.3.8. Difficultés relevées par les acteurs interrogés	78
3.3.9. Points d'amélioration	79
3.4. Propositions de mesures d'amélioration de la satisfaction des contribuables.....	80
Chapitre 4 : Stratégie assortie d'un plan d'actions budgétisé visant à améliorer la satisfaction des contribuables vis-à-vis des services rendus par l'OTR	81
4.1. Analyse conjointe de l'importance et de la satisfaction	81
4.1.1. Diagnostic de la satisfaction des contribuables	81
4.1.2. Classement des éléments à considérer dans le plan d'intervention	88
4.2. Contexte et justification du plan d'actions	90
4.3. Objectifs du plan d'actions	90
4.4. Les axes stratégiques et Matrice du plan d'action budgétisé	90
4.5. Cadre de suivi-évaluation du plan d'actions.....	93
4.6. Cadre de mise en œuvre et suivi-évaluation du plan d'actions.....	93
4.6.1. Cadre de mise en œuvre	93
4.6.1.1. Les organes de coordination	93
4.6.1.2. Les principaux acteurs de mise en œuvre du plan	94
4.6.2 Suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan d'action.....	94
4.7. Financement du plan d'actions	94
Documents consultés	96
Institutions rencontrées pour la collecte de données.....	97
ANNEXES	98
Tableau A1 : Appréciation du niveau de satisfaction par les particuliers	98
Tableau A2 : Appréciation du niveau de satisfaction par les commissionnaires en douane	100
Tableau A3 : Appréciation du niveau de satisfaction par les experts comptables.....	101
Tableau A4 : Appréciation du niveau de satisfaction par les intermédiaires du cadastre	102
Tableau A5 : Contrôles fiscaux des entreprises.....	104
Tableau A6 : Redressement fiscal des entreprises.....	106
Tableau A7 : Contentieux avec l'OTR.....	108
Tableau A8 : Paiement sur protocole d'accord	109
Tableau A9 : Sollicitation de remise gracieuse	110
Tableau A10 : Demande de remboursement de crédit d'impôt	112

OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	114
1. QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREPRISES	114
2. QUESTIONNAIRE POUR LES VOYAGEURS.....	124
3. QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICULIERS	126
Table des matières	157