REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail- Liberté - Patrie

RAPPORT DE PERFORMANCE 2024

Mars 2025

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

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES i
LISTE DES TABLEAUX ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION v
MOT DU COMMISSAIRE GENERAL vi
RESUME EXECUTIF vii
QUELQUES STATISTIQUES DE L'ANNEE 2024 ix
INTRODUCTION 1
1. VISION, MISSIONS, VALEURS ET CADRE DE PLANIFICATION 2
1.1. Vision, missions et valeurs 2
1.2. Cadre de planification 3
1.2.1. Axes et objectifs stratégiques 3
1.2.2. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2023-2025 à fin 2024 4
2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER 5
2.1. Environnement économique et financier international 5
2.2. Contexte économique et financier national 6
3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES BUDGETAIRES EN 2024 7
3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées 7
3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders de 2022 à 2024 8
3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel 10
3.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel et par nature 11
4. ACTIVITES REALISEES 13
4.1. Législation et procédures douanières 13
4.2. Législation et contentieux fiscaux 13
4.3. Contrôle des opérations, renseignement et lutte contre la fraude douanière 15
4.4. Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations, contrôle fiscal et recouvrement 16
4.5. Modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière 20
4.6. Prévention et investigation sur la corruption 20
4.7. Audit interne et management qualité 21
4.8. Communication et éducation des contribuables 22
4.9. Etudes et planification stratégique 24
4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle 25
4.11. Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR 26
4.12. Logistique et approvisionnement 27
4.13. Modernisation du système informatique 28
5. DEFIS ET PERSPECTIVES 29
5.1. Défis 29
5.2. Perspectives 29
CONCLUSION 30
ANNEXES 31

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Prévisions et réalisations des recettes budgétaires 2024 (en milliards de FCFA) ix
Tableau 2: Evolution des réalisations budgétaires 2022-2024 (en milliards de FCFA) ix
Tableau 3: Suivi des délais réglementaires à la DCCFE ix
Tableau 4: Autres indicateurs clés ix
Tableau 5 : Activités et réformes phares réalisées en 2024 x
Tableau 6 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2023-2025 à fin 2024 4
Tableau 7 : Indicateurs économiques internationaux 5
Tableau 8 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national 6
Tableau 9 : Evolution de la part des impôts directs et impôts indirects dans les recettes budgétaires collectées par l'OTR ... 8
Tableau 10 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders de 2022-2024 (en milliards de FCFA) 9
Tableau 11 : Evolution des assiettes d'imposition à fin décembre 2023-2024 10
Tableau 12 : Structure des importations par bande tarifaire 2023-2024 (en milliards de FCFA) 10
Tableau 13 : Récapitulatif de quelques saisies enregistrées au cours de l'année 2024 15
Tableau 14 : Evolution du fichier des contribuables entre 2023 et 2024 16
Tableau 15 : Détails des transferts de dossiers par direction 17
Tableau 16 : Exercice du droit de communication en 2023 et 2024 19
Tableau 17 : Taux de couverture des contrôles externes par direction du CI 19
Tableau 18 : Etat récapitulatif du niveau d'exécution des programmes de contrôles externes 19
Tableau 19 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers 20
Tableau 20 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 21
Tableau 21 : Récapitulatif des sensibilisations organisées en 2024 23
Tableau 22 : Situation de la communication média au cours de l'année 2024 24
Tableau 23 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation 26
Tableau 24 : Etat de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR 28

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires en 2024 (en milliards de FCFA) 7
Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires 2022-2024 (en milliards de FCFA) 7
Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes 2022-2024 (en milliards de FCFA) 8
Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels 2022-2024 (en milliards de FCFA) 11
Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI 2022-2024 (en milliards de FCFA) 12
Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI 2022-2024 (en milliards de FCFA) 12
Graphique 7 : Récapitulatif des avantages fiscaux et remises gracieuses accordés (en milliards de FCFA) 14
Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE 2022-2024 17
Graphique 9 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DMEE 2022-2024 18

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Structure comparée des importations par origine 2023-2024 (en milliards de FCFA) 31
Annexe 2: Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2023–2024 (en milliards de FCFA) 31
Annexe 3: Recettes brutes de l'OTR par principaux bénéficiaires (en milliards de FCFA) 31

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEVO	:	Application d'évaluation des véhicules d'occasion
AMR	:	Avis de mise en recouvrement
AMU	:	Assurance maladie universelle
APRT	:	Association professionnelle des revendeuses de tissus du Togo
ARCEP	:	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes
ATAF	:	African tax administration forum
ATD	:	Avis à tiers détenteur
BCEAO	:	Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest
BM	:	Banque mondiale
CA	:	Chiffre d'affaires
CBMT	:	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
CDDI	:	Commissariat des douanes et droits indirects
CEDEAO	:	Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest
CFE	:	Centre de formalités des entreprises
CG	:	Commissariat général
CGI		Code général des impôts
CI	:	Commissariat des impôts
CNSS	:	Caisse nationale de sécurité sociale
CSG	:	Commissariat des services généraux
CSST	:	Comité santé et sécurité au travail
CST	:	Code de spécification tarifaire
DAIMQ	:	Direction de l'audit interne et du mangement de la qualité
DAS	:	Déclaration annuelle des salaires
DCCF	:	Direction du cadastre et de la conservation foncière
DCSU	:	Direction de la communication et des services aux usagers
DD	:	Droit de douane
DGE	:	Direction des grandes entreprises
DGEAE	:	Direction générale des études et analyses économiques
DGI	:	Direction générale des impôts
DMEE	:	Direction des moyennes entreprises et de l'enregistrement
DOFAN	:	Direction des opérations fiscales d'Agoè Nyivé
DOFG	:	Direction des opérations fiscales du Golfe
DOFR	:	Direction des opérations fiscales des régions
DPBEP	:	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPLC	:	Direction de la prévention et de la lutte contre la corruption
DRB	:	Déclaration des risques budgétaires
ERP	:	Enterprise resource planning
FBCF	:	Formation brute de capital fixe
FCFA	:	Franc de la communauté financière africaine
FFOM	:	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FMI	:	Fonds monétaire international
GED	:	Gestion électronique des documents
GFU	:	Guichet foncier unique
GUDEF	:	Guichet unique de dépôt des états financiers
IFFD	:	Institut de formation fiscale et douanière
INAM	:	Institut national d'assurance maladie
INHPC	:	Indice national harmonisé des prix à la consommation
INSEED	:	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques

IRPP	:	Impôt sur le revenu des personnes physiques
IS	:	Impôt sur les sociétés
JILC	:	Journée internationale de lutte contre la corruption
LPF	:	Livre de procédures fiscales
MAD	:	Magasins et aires de dédouanement
MAE	:	Magasins et aires d'exportation
N/A	:	Non applicable
ND	:	Non disponible
NIF	:	Numéro d'identification fiscale
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OTR	:	Office togolais des recettes
PAGDSP	:	Projet d'appui à la gouvernance et au développement du secteur privé
PESTEL	:	Politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal
PEUL	:	Projet environnement urbain de Lomé
PHASAO	:	Projet d'harmonisation et d'amélioration des statistiques en Afrique de l'Ouest
PIB	:	Produit intérieur brut
SMQ	:	Système de management de la qualité
SYDONIA	:	Système douanier automatisé
SYSCOHADA	:	Système comptable de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
TEC	:	Tarif extérieur commun
TPU	:	Taxe professionnelle unique
TVA	:	Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	:	Taxe sur les véhicules à moteur
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest-africaine
UPU	:	Union postale universelle
USA	:	États-Unis d'Amérique
ZLECAf	:	Zone de libre-échange continentale africaine

MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'année 2024 marque le dixième anniversaire de l'opérationnalisation de l'Office togolais des recettes (OTR) qui résulte des réformes de deuxième génération des finances publiques entreprises par le Gouvernement afin d'optimiser la mobilisation des recettes fiscales en intégrant au sein d'une structure unique les anciennes régies des impôts et des douanes.

Depuis son opérationnalisation, l'Office se veut une administration moderne en adoptant des outils novateurs de gouvernance et de pilotage, notamment les plans stratégiques et opérationnels. L'année 2024 est la deuxième depuis l'adoption du plan stratégique 2023-2025 dont les axes sont (i) la mobilisation des recettes fiscales et douanières, (ii) la modernisation du cadastre et de la conservation foncière, (iii) le renforcement de la relation client et (iv) la modernisation et le renforcement des capacités de l'Office.

Plusieurs réformes ont été entreprises au cours de l'année et ont contribué à atteindre des performances appréciables. Ces réformes couplées au sens du devoir du personnel et à la collaboration des partenaires ont permis de mobiliser un total de 1 098,1 milliards de recettes budgétaires, soit 10,7% d'augmentation par rapport à l'année 2023.

Pour l'année 2025, l'objectif assigné à l'Office est de mobiliser 1 208,4 milliards de recettes fiscales pour le budget de l'Etat. A cet effet, le Conseil d'administration restera mobilisé aux cotés de l'Office pour lui fournir l'accompagnement institutionnel nécessaire pour relever les défis persistants dans la mobilisation optimale des recettes fiscales.

Je voudrais saluer la collaboration et l'esprit civique du secteur privé ainsi que l'engagement de l'ensemble du personnel de l'Office qui ont permis d'atteindre, année après année, ces résultats satisfaisants. Notre gratitude va également aux plus hautes autorités de notre pays et plus particulièrement au Ministre de l'économie et des finances qui se rendent toujours disponibles à accompagner l'Office. Nous saluons également l'engagement des partenaires techniques et financiers pour leur accompagnement sans faille aux côtés du Gouvernement togolais.

Enfin, j'exhorte tout le personnel de l'Office à plus d'ardeur au travail et au professionnalisme pour l'atteinte des objectifs de 2025.

Jonas Aklesso DAOU

MOT DU COMMISSAIRE GENERAL

L'Office togolais des recettes ambitionne « *être une administration fiscale moderne, à l'avant-garde des standards internationaux, capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo* ». Dans cette optique et conformément aux principales orientations de notre plan stratégique 2023-2025, l'Office s'est engagé à poursuivre la mise en place d'un cadre propice à la mobilisation optimale des recettes fiscales.

Tout au long de l'année 2024, nous avons axé nos interventions autour de l'optimisation de la mobilisation des recettes fiscales à travers le renforcement des capacités du personnel, la dématérialisation des procédures, le renforcement du contrôle fiscal et douanier, la création d'un centre de contact doté d'un système moderne de gestion de la relation client, l'introduction de solutions innovantes d'immatriculation et de paiement des impôts, etc.

Les réformes engagées et le renforcement du système de gouvernance institutionnelle ont été des supports incontournables ayant permis d'accroitre de 10,7%, les recettes fiscales mobilisées pour le budget de l'Etat par rapport aux réalisations de 2023. A cet effet, je tiens à saluer solennellement la culture d'efficacité dont a fait preuve tout le personnel pour hisser l'Office à la hauteur de son ambition en l'érigeant en partenaire de confiance des contribuables et de l'Etat.

Aussi, voudrais-je particulièrement saluer l'adhésion des contribuables à la politique fiscale de l'Etat et l'ensemble de nos partenaires techniques et financiers pour leur disponibilité à nous accompagner dans la réalisation de nos objectifs.

Je saisis cette occasion pour exprimer toute ma reconnaissance aux plus hautes autorités du pays, au Conseil de surveillance et au Conseil d'administration pour le soutien constant qu'ils apportent aux actions de l'Office.

L'année 2024 dont le présent rapport expose, pour le compte de l'OTR, la quintessence des résultats et activités, a été marquée par le 10ème anniversaire de l'opérationnalisation de notre institution, avec une mobilisation dépassant les 1 000 milliards, soit une augmentation de 172,1% par rapport au niveau de recettes de 2013. Nous restons résolument engagés à capitaliser les différents acquis afin de garantir un succès encore plus louable pour la décennie à venir.

Philippe Kokou B. TCHODIE

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport présente la performance de l'Office togolais des recettes en 2024 et s'articule autour des recettes fiscales et douanières collectées, des principales activités réalisées et de la gestion des ressources financières.

1. **Les recettes fiscales et douanières budgétaires recouvrées par l'OTR,** au titre de l'exercice 2024, s'élèvent à 1 098,1 milliards pour une prévision de 1 113,4 milliards, soit un taux de réalisation de 98,6% et une hausse de 10,7% en glissement annuel. Représentant 80,2% des recettes budgétaires totales, les recettes liquides se sont établies à 881,1 milliards en 2024, en hausse de 8,4% par rapport à 2023. Les recettes non liquides ont connu une hausse significative de 21,3%, passant de 178,9 milliards en 2023 à 216,9 milliards en 2024.
2. **Au niveau du Commissariat des impôts (CI)**, les recettes budgétaires recouvrées ont connu un taux d'accroissement de 19,1% pour 564,3 milliards mobilisés. Les recettes liquides, d'un montant de 477,5 milliards représentent 84,6% des recettes budgétaires dudit commissariat et sont en hausse de 12,9% en glissement annuel. Les recettes non liquides s'élèvent, quant à elles, à 86,8 milliards en 2024 et sont en hausse de 70,0% par rapport à l'année précédente.
3. **Le Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI)** a, au cours de l'année 2024, mobilisé 533,7 milliards de recettes budgétaires, enregistrant ainsi une hausse de 3,1% en glissement annuel. Les recettes liquides se chiffrent à 403,6 milliards, en hausse de 3,6% par rapport à 2023. Les recettes non liquides sont passées de 127,8 milliards en 2023 à 130,1 milliards en 2024.
4. **Au titre des actions de mobilisation des recettes fiscales et douanières,** l'année 2024 a été marquée par l'enregistrement de 95 535 nouveaux contribuables dont 15 267 professionnels, l'intensification des contrôles fiscaux avec une augmentation annuelle des droits mis en recouvrement de 12,7%. L'écor systématique des marchandises mises à la consommation par les bureaux frontaliers a permis de réévaluer les déclarations irrégulières de 1 932 dossiers commerciaux. Sept nouveaux groupes de produits ont été également intégrés au module de contrôle de la valeur. La matrice cadastrale a, quant à elle, progressé de 22,2% avec un total de 122 064 immeubles. Une étude sur la fiscalisation du secteur informel a également été menée afin d'améliorer la prise en charge de ce secteur.
5. **La modernisation du cadastre et de la conservation foncière** s'est principalement caractérisée par la production des premiers titres fonciers numériques. Le processus de fiabilisation de la matrice cadastrale a été marqué par l'apurement des données issues des enquêtes foncières des communes d'Agoè-Nyivé 1 et d'Agoè-Nyivé 2 ainsi que la réalisation des enquêtes foncières dans les communes du Golfe 2 et Golfe 4. Un total de 13.556 titres

fonciers ont été produits au cours de l'année et 5 280 anciens titres fonciers ont été géoréférencés.

6. **Le renforcement de la relation client** est marqué par des actions de vulgarisation de la Loi de finances, exercice 2024 et l'exécution à 91% du programme de sensibilisation et d'éducation des contribuables. En vue d'améliorer les services rendus aux contribuables, l'Office a mis en place et opérationnalisé un centre unique de services aux usagers doté d'un système moderne de gestion de la relation client. Au total, 196 313 actes fiscaux ont été produits au cours de l'année, au profit des contribuables. Une étude sur la satisfaction des contribuables a été également réalisée.

7. **Au titre de la modernisation et du renforcement des capacités de l'Office,** une application mobile de déclaration et de paiement de la TVM, une solution de création et de consultation des Numéros d'identification fiscale (NIF) en ligne ainsi qu'un système de production des timbres fiscaux électroniques ont été opérationnalisés. L'Office a recruté, en interne, 16 chefs de divisions, 33 chefs de sections, 93 professionnels séniors et 204 professionnels techniques et lancé plusieurs recrutements externes. Le programme annuel d'audit a été entièrement réalisé. L'Office a mis 199 agents en position de stage pour suivre des formations diplômantes dans diverses spécialités aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger. A fin décembre, l'inventaire du parc matériel de transport de l'Office révèle 353 engins dont 143 motos et 210 véhicules.

QUELQUES STATISTIQUES DE L'ANNEE 2024

Tableau 1: Prévisions et réalisations des recettes budgétaires 2024 (en milliards de FCFA)

Libellés	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
CI	534,3	564,3	105,6%%
CDDI	579,1	533,7	92,2%
OTR	**1 113,4**	**1 098,1**	**98,6%**

Source : OTR

Tableau 2: Evolution des réalisations budgétaires 2022-2024 (en milliards de FCFA)

Libellés	2022	2023	2024
CI	**429,7**	**474,0**	**564,3**
Variation	*5,9%*	*10,3*	*19,1%*
CDDI	**435,1**	**517,6**	**533,7**
Variation	*16,3%*	*19,0%*	*3,1%*
OTR	**864,7**	**991,6**	**1 098,1**
Variation	*10,9%*	*14,7%*	*10,7%*

Source : OTR

Tableau 3: Suivi des délais réglementaires à la DCCFE

Libellés	Délai réglementaire	Délai moyen
Mutations totales	10 jours	04 h 06 min
Inscriptions des hypothèques	30 jours	02 jours
Recherches	2 jours	02 h 24 min
Etats descriptifs	2 jours	02 h 37 min

Source : OTR

Tableau 4: Autres indicateurs clés

Indicateurs	Valeur 2023	Valeur 2024
Taux de pression fiscale (hors exonérations)	14,6%	14,4%
Nouvelles immatriculations des professionnels	16 602	15 297
Nouvelles immatriculations des particuliers	45 965	80 238
Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	74,0%	74,0%
Nombre d'actes fiscaux produits	67 964	196 313
Taux de couverture des contrôles externes	3,0	3,4%
Montant total des AMR (en milliards de FCFA)	14,1	16
Montant des remboursements des crédits de TVA (en milliards de FCFA)	0,5	3,4
Taux de clôture du suivi électronique des marchandises en transit	99,3%	98,8%
Nombre de bornages contradictoires exécutés	25 404	27 647
Nombre de titres fonciers produits	12 485	13 556[1]
Investigations sur les cas de corruption / fraude et méconduite	16	16
Effectif du personnel	2852	2778
Agents en formation	104	199

Source : OTR

[1] dont 1 442 titres fonciers numériques.

Tableau 5 : Activités et réformes phares réalisées en 2024

N°	ACTIVITES/REFORMES	OBJECTIFS
1	Opérationnalisation de l'application OTR-TVM	Faciliter le paiement de la TVM
2	Opérationnalisation du centre de contacts	Améliorer la prise en charge des contribuables
3	Dématérialisation des timbres fiscaux	Moderniser les services et résoudre le problème de rupture de stocks
4	Production des titres fonciers numériques	Renforcer la sécurisation des titres fonciers
5	Conception d'une application informatique de diagnostic qualité de l'Office	Faciliter le diagnostic qualité de l'Office
6	Développement d'une plateforme de vérification des titres fonciers au profit des mairies	Améliorer la qualité des services
7	Signature d'une convention de formation avec la Direction générale des impôts (DGI) du Gabon	Renforcer le prestige de l'IFFD
8	Installation de l'académie francophone de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Renforcer le prestige de l'IFFD
9	Renouvellement du Comité santé et sécurité au travail (CSST)	Améliorer le bien-être du personnel
10	Implémentation du TEC CEDEAO 2022 actualisé dans SYDONIA	Se conformer à la règlementation régionale

Source : OTR

INTRODUCTION

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

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

Pour les besoins de reddition de compte, l'Office élabore des rapports de performance périodiques sur la situation de la collecte des recettes fiscales et douanières ainsi que sur la mise en œuvre des activités.

Le présent rapport de performance est structuré en six (6) parties :

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

1. VISION, MISSIONS, VALEURS ET CADRE DE PLANIFICATION

1.1. Vision, missions et valeurs

❖ VISION

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

❖ MISSIONS

L'OTR a pour missions :

(i) d'asseoir, d'administrer et de recouvrer pour le compte de l'Etat, les impôts, taxes et droits de douane à caractère national, conformément aux textes applicables en la matière ;
(ii) d'asseoir, d'administrer et de recouvrer les impôts, taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ;
(iii) de conseiller le Gouvernement sur toutes les questions se rapportant à la politique fiscale ;
(iv) de promouvoir le consentement volontaire à l'impôt auprès des contribuables ;
(v) d'assister le Gouvernement dans sa politique de promotion de l'investissement privé et de facilitation des échanges commerciaux ;
(vi) de combattre la fraude et l'évasion fiscales, et coopérer à cette fin avec les pays étrangers ;
(vii) d'accorder les exonérations fiscales et douanières conformément à la réglementation nationale et aux accords régionaux et internationaux ;
(viii) de représenter le Ministre chargé des finances sur sa demande dans les instances régionales et internationales sur toute question concernant la politique fiscale et douanière ;
(ix) de produire et publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscales et douanières.

❖ VALEURS FONDAMENTALES

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

➢ Professionnalisme

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

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

- **Innovation**

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

- **Partenariat**

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

- **Redevabilité**

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

1.2. Cadre de planification

1.2.1. Axes et objectifs stratégiques

Dans le processus d'élaboration du plan stratégique 2023-2025, les analyses PESTEL[2] et FFOM[3] réalisées ont permis de ressortir les quatre axes stratégiques / programmes suivants : (i) mobilisation des recettes fiscales et douanières ; (ii) modernisation du cadastre et de la conservation foncière ; (iii) renforcement de la relation client ; (iv) modernisation et renforcement des capacités de l'Office. Pour réaliser les objectifs desdits programmes, les actions suivantes ont été identifiées.

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

- **Modernisation du cadastre et de la conservation foncière :**
  - (i) mise en place d'un cadastre fiscal moderne ;
  - (ii) optimisation des processus de délivrance des titres fonciers.

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

- **Modernisation et renforcement des capacités de l'Office :**
  - (i) renforcement du système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
  - (ii) renforcement des capacités logistiques et technologiques ;

[2] L'analyse PESTEL est un outil de diagnostic des cadres politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal.
[3] L'analyse FFOM est un outil diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

(iii) amélioration de la gestion des ressources humaines.

1.2.2. Suivi du cadre logique du plan stratégique 2023-2025 à fin 2024

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

Tableau 6 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2023-2025 à fin 2024

Chaine des résultats		Indicateurs objectivement vérifiables				
		Indicateurs	Référence 2022	Réalisations		Cible 2025
				2023	2024	
IMPACTS	La mobilisation des recettes a augmenté	Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,9%	14,6%	14,4%	15%
		Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	0,6%	0,7%	1,0%
EFFETS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux d'accroissement des recettes fiscales[4]	NA	14,7%	27,0%	40,9%
		Part des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	18,1%	19,8%	16,0%
		Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	3,2%	2,9%	6,6%	6,0%
	Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	7,7%	7,7%	38,5%	100,0%
		Proportion des chefs-lieux des régions de l'intérieur du pays disposant d'un plan cadastral fiable	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		Proportion des titres fonciers produits numériquement	0,0%	0,0%	10,6%	25,0%
	La relation entre l'OTR et les contribuables est renforcée	Taux de satisfaction globale des contribuables aux services de l'OTR	64,9%[5]	ND	80,6%[6]	70,0%
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	89,9%	78,5%[7]	81,5%	95,0%
	La modernisation et la gouvernance de l'Office sont Ce chiffre est issu de l'enquête de satisfaction de 2021renforcées	Nombre de certifications obtenues	0	0	0	4[8]
		Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés par le CoDir	37,5%	37,5%	39,1%	80,0%
		Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	0	0	0	3[9]
		Taux d'exécution du plan IT triennal	N/A	N/A	52%	70,0%

Source : OTR

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

[5] Ce chiffre est issu de l'enquête de satisfaction de 2021

[6] Ce chiffre est issu de la nouvelle enquête de satisfaction réalisée en 2024

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

[8] ISO 9001, ISO 27001, ISO 31000, IIA

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

2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER

2.1. Environnement économique et financier international

L'économie mondiale en 2024 devrait connaître une croissance plus ou moins stable. Cette stabilité résulterait de la compensation des différences notables telles qu'une plus forte croissance de l'économie aux USA et une baisse enregistrée dans les autres pays avancés mais aussi dans les pays émergents et les pays en développement qui ont connu des perturbations dans la production du pétrole, des conflits, des troubles sociaux et des phénomènes météorologiques extrêmes. La croissance au niveau mondial s'établirait à 3,2% en 2024 contre 3,3% en 2023 selon les estimations d'octobre 2024 du Fonds monétaire international (FMI). L'inflation au niveau mondial a connu une baisse en 2024 passant de 6,7% en 2023 à 5,8% en 2024.

La croissance dans les économies avancées connaitrait une hausse passant de 1,7% en 2023 à 1,8% en 2024. Par contre, pour les économies émergentes et les économies des pays en voie de développement, une baisse serait observée avec des taux passant de 4,4% en 2023 à 4,2% en 2024.

Le commerce mondial connaîtrait une croissance de 2,3% en 2024 passant de 0,8% en 2023 à 3,1% en 2024.

En Afrique subsaharienne, la croissance économique devrait suivre la tendance mondiale de stabilité en s'établissant à 3,6% en 2024 tout comme l'année précédente.

Au niveau des pays membres de l'UEMOA, la croissance du PIB connaitrait une hausse et se chiffrerait à 6,2% en 2024, contre 5,1% en 2023.

Tableau 7 : Indicateurs économiques internationaux

	2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
Taux de croissance du PIB (%)					**Données sur le commerce (variations annuelles en %)**				
Monde	6,6	3,6	3,3	3,2	**Commerce mondial (volume)**	10,8	5,7	0,8	3,1
Zone Euro	6,2	3,3	0,4	0,8	**Exportations**				
USA	6,1	2,5	2,9	2,8	**Pays avancés**	9,7	5,7	1,0	2,5
Chine	8,4	3,0	5,2	4,8	**Pays émergents et en développement**	13,1	4,6	0,6	4,6
					Importations				
Afrique Subsaharienne	4,8	4,1	3,6	3,6	**Pays avancés**	10,1	7,2	-0,7	2,1
CEDEAO	4,5	4,0	3,5	3,8	**Pays émergents et en développement**	12,0	4,2	3,0	4,6

Source : FMI, octobre 2024

2.2. Contexte économique et financier national

Le PIB nominal du Togo en 2024 devrait se situer à 6 098,4 milliards de FCFA contre 5 613,2 milliards en 2023, soit un taux de croissance de 8,6%.

La croissance du PIB réel, quant à lui, connaitrait une baisse de 0,1% en se chiffrant à 6,3% en 2024 contre 6,4% en 2023. Les fortes contributions à la croissance proviendraient essentiellement des branches : agriculture (0,8 point de pourcentage), activités immobilières (0,5 point de pourcentage), transport et entreposage (0,4 point de pourcentage), information et communication (0,4 point de pourcentage), et activités d'administration publique (0,4 point de pourcentage)[10].

Les échanges commerciaux enregistreraient un accroissement en valeur aussi bien au niveau des importations que pour les exportations en 2024. La valeur des importations s'accroitrait de 5,9 points de pourcentage passant de 1 991,5 milliards en 2023 à 2 132,7 milliards en 2024. S'agissant des exportations, elles passeraient de 1 401,7 milliards à 1 530,2 milliards, soit un accroissement de 9,2% sur la même période.

S'agissant de l'inflation, le niveau général des prix a progressé de 1,2%[11] par rapport à son niveau de décembre 2023. Cette hausse résulte de la progression des indices des fonctions de consommation suivantes : « produits alimentaires et boissons non alcoolisées » (+2,3%) ; « articles d'habillement et chaussures » (+2,0%). Toutefois, les indices des fonctions de consommation « transport » (-0,7%) et « boissons alcoolisées, tabac et stupéfiants » (-3,1%) ont atténué la hausse du niveau général de l'indice.

Tableau 8 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national

LIBELLES	2021	2022	2023	2024
PIB nominal	4 625,8	5 104,8	5 613,2	6 098,4
Taux de croissance du PIB nominal (%)	8,6	10,4	10,0	8,6
PIB réel	4 447,7	4 707,9	5 011,3	5 325,1
Taux de croissance du PIB réel (%)	6,0	5,8	6,4	6,3
Consommation finale	4 184,6	4 631,9	5 006,3	5 307,5
FBCF	918,9	1093,7	1196,7	1393,3
Variation des stocks	0,0	0,0	0,0	0,0
Exportations	1 093,1	1 346,4	1 401,7	1 530,2
Importations	1 570,8	1 967,2	1 991,5	2 132,7
Taux d'inflation (%)[12]	4,5%	7,6%	5,3	2,9%

Source : DGEAE, Octobre 2024

[10] DGEAE, octobre 2024.

[11] INSEED Togo, INHPC, décembre 2024

[12] Les données sur l'inflation proviennent des calculs de l'INSEED dans les documents sur l'indice national harmonisé des prix à la consommation (INHPC)

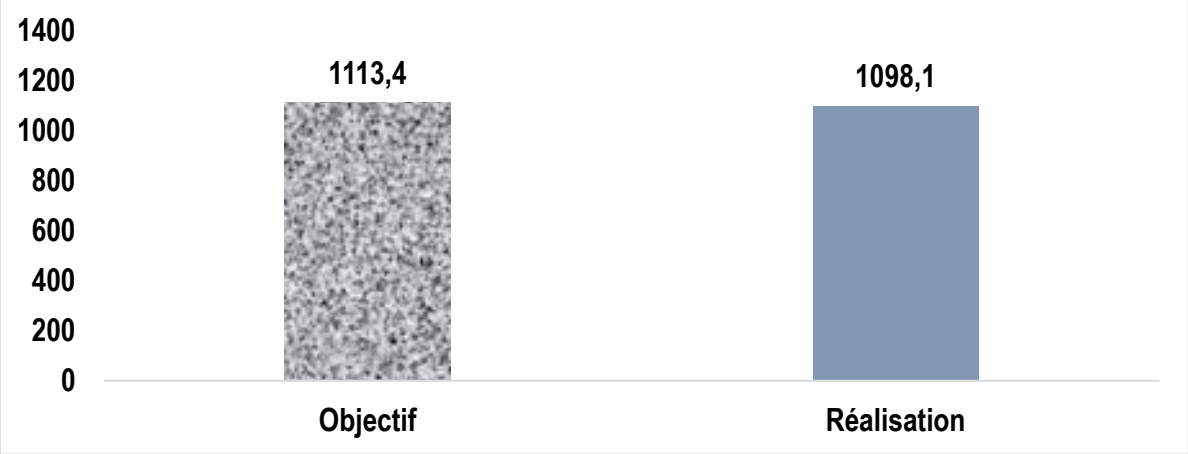
3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES BUDGETAIRES EN 2024

Les recettes totales mobilisées par l'OTR au cours de l'année 2024 se chiffrent à 1 178,1 milliards en 2024. Elles sont constituées à 93,2% de recettes budgétaires et 6,8% de recettes hors budget collectées au profit des collectivités locales, organisations communautaires et autres institutions.

3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées

Les recettes budgétaires collectées par l'Office en 2024 se chiffrent à 1 098,1 milliards pour une prévision de 1 113,4 milliards, soit un taux de réalisation de 98,6%.

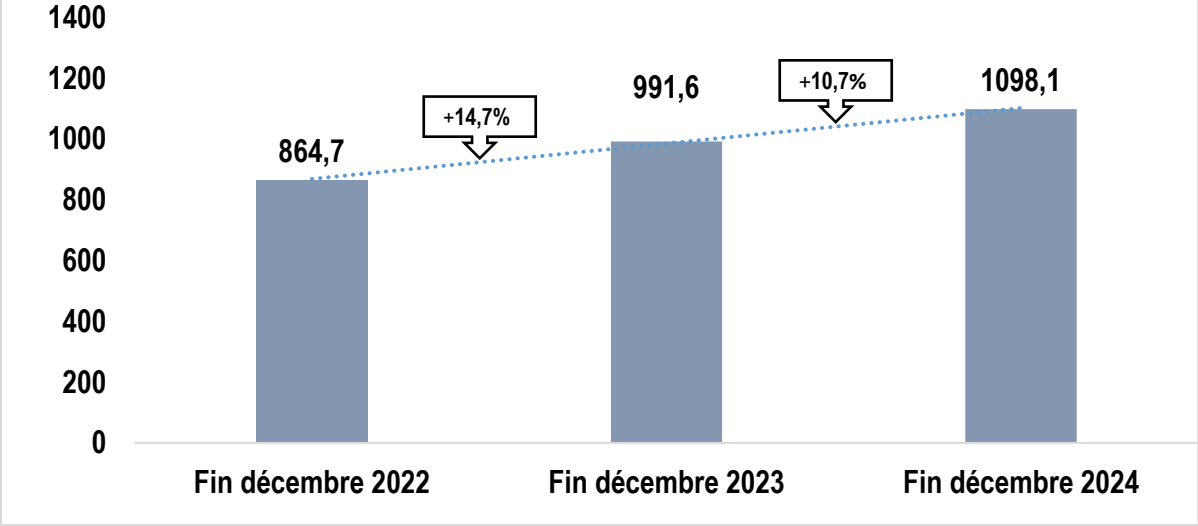
Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires en 2024 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

Comparativement à la réalisation à fin décembre 2023, les recettes budgétaires sont en hausse de 10,7%.

Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires 2022-2024 (en milliards de FCFA)



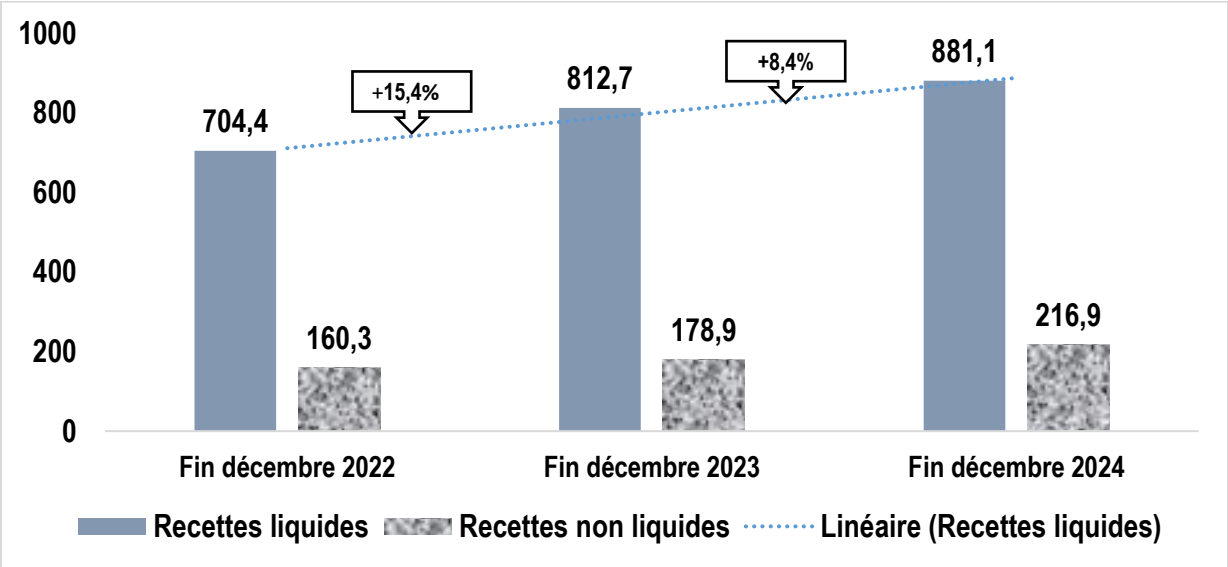
Source : OTR

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

S'agissant des recettes budgétaires liquides, elles se sont chiffrées à 881,1 milliards en 2024 et sont en hausse de 8,4% par rapport à 2023 où elles s'élevaient à 812,7 milliards. Elles représentent 80,2% des recettes budgétaires en 2024 contre 82,0% en 2023.

En ce qui concerne les recettes non liquides, elles ont connu une forte hausse de 21,3% passant de 178,9 milliards un an plus tôt à 216,9 milliards en 2024. Cette hausse des recettes non liquides est essentiellement portée par les "Dons et aides destinés à l'Etat et à ses démembrements", les "incitations à l'investissement" et les "accords de siège". Cette forte croissance des exonérations au détriment des recettes liquides affecte négativement les performances de l'OTR en termes de taux de pression fiscale.

Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes 2022-2024 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

L'analyse de la composition des recettes par type d'impôts montre la dominance de la fiscalité indirecte qui représente en moyenne 74,1% des recettes budgétaires totales recouvrées durant les trois dernières années. On note ainsi une hausse progressive des impôts directs dans les recettes budgétaires passant de 24,5% en 2022 à 25,1% et 27,9% respectivement en 2023 et 2024.

Tableau 9 : Evolution de la part des impôts directs et impôts indirects dans les recettes budgétaires collectées par l'OTR

Libellés	2022	2023	2024
Impôts directs	24,5%	25,1%	27,9%
Impôts indirects	75,5%	74,9%	72,1%

Source : OTR

3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders de 2022 à 2024

Les impôts et taxes leaders que sont la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), le Droit de douane (DD), l'Impôt sur les sociétés (IS) et l'Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) représentent, à eux seuls,

en moyenne 81,5% des recettes budgétaires collectées sur la période 2022-2024. Ils comptent pour 81,9% dans les recettes budgétaires mobilisées en 2024 et sont en hausse de10,9%.

Tableau 10 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders de 2022-2024 (en milliards de FCFA)

Libellés	2022	2023	2024
Recettes budgétaires	**864,7**	**991,6**	**1 098,1**
Total Impôts leaders	**699,5**	**811,1**	**899,6**
Poids	80,9%	81,8%	81,9%
Variation		+16,0%	+10,9%
Total TVA	**362,8**	**413,2**	**436,4**
Poids	42,0%	41,7%	39,7%
Variation		+13,9%	+5,6%
TVA CI	***133,5***	***133,7***	***153,1***
Poids dans le Total des recettes budgétaires	*15,4%*	*13,5%*	*13,9%*
Poids dans total TVA	*36,8%*	*32,3%*	*35,1%*
Variation		*+0,1%*	*+14,5%*
TVA CDDI	***229,3***	***279,6***	***283,4***
Poids dans le Total des recettes budgétaires	*26,5%*	*28,2%*	*25,8%*
Poids dans total TVA	*63,2%*	*67,7%*	*64,9%*
Variation		*+21,9%*	*+1,4%*
DD	**143,8**	**171,0**	**183,4**
Poids	16,6%	17,2%	16,7%
Variation		+18,9%	+7,2%
IS	**127,1**	**157,2**	**183,1**
Poids	14,7%	15,9%	16,7%
Variation		+23,6%	+16,5%
IRPP	**65,8**	**69,7**	**96,6**
Poids	7,6%	7,0%	8,8%
Variation		+6,0%	+38,6%

Source : OTR

- **Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)**

Les recettes de TVA se sont établies à 39,7% des recettes budgétaires et sont en hausse de 5,6% par rapport à 2023. Cette hausse est due essentiellement à l'accroissement du chiffre d'affaires taxable à la TVA (+1,6%) et des importations en valeur (+2,4%) comparativement à l'année précédente.

Tableau 11 : Evolution des assiettes d'imposition à fin décembre 2023-2024

LIBELLES		2023	2024	VAR. 2024/2023
CA TVA		3 297,8	3 349,9	+1,6%
Importations	Poids net (en millions de tonnes)	4,6	4,9	+5,7%
	Valeur (en milliards de FCFA)	1 552,4	1 590,0	+2,4%
Transit	Poids net (en millions de tonnes)	6,5	6,4	-1,7%
	Valeur (en milliards de FCFA)	2 819,4	2 951,5	+4,7%

Source : OTR

- **Droit de douane (DD)**

En hausse de 7,2% et représentant 16,7% des recettes budgétaires, les recettes de Droit de douane se sont chiffrées à 183,4 milliards en 2024. La hausse enregistrée est imputable à l'accroissement de 2,4% de la valeur des importations, essentiellement tirée par celle de la bande tarifaire de 35%.

Tableau 12 : Structure des importations par bande tarifaire 2023-2024 (en milliards de FCFA)

BANDES TARIFAIRES (%)	2023		2024		VAR. 2024/2023	
	Poids net (milliers de tonnes)	Valeur	Poids net (milliers de tonnes)	Valeur	Poids net	Valeur
0	89	146,5	116	150,6	+31,2%	+2,8%
5	952	345,4	903	334,8	-5,1%	-3,1%
10	2 144	511,1	2 330	503,5	+8,7%	-1,5%
20	1 257	498,3	946	517,1	-24,8%	+3,8%
35	193	51,1	604	84,0	+213,2%	+64,3%
TOTAL	**4 635**	**1 552,4**	**4 899**	**1 590**	**+5,7%**	**+2,4%**

Source : OTR

- **Impôt sur les sociétés (IS)**

Les recettes de l'impôt sur les sociétés représentent 16,7% des recettes budgétaires collectées en 2024. Elles s'établissent à 183,1 milliards contre 157,2 milliards en 2023, soit une hausse de 16,5%. Le dynamisme de l'activité économique a fortement contribué à cette hausse.

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

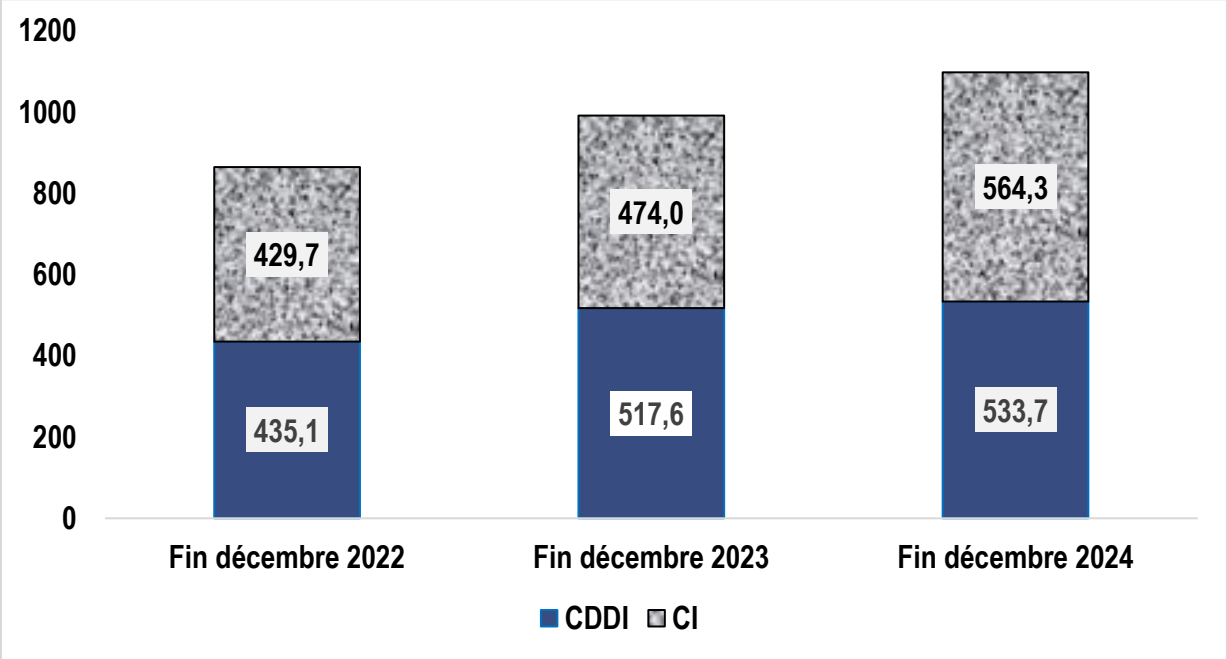
Les recettes de l'impôt sur les revenus des personnes physiques collectées en 2024 se sont établies à 96,6 milliards et représentent 8,8% des recettes budgétaires mobilisées par l'Office. Les recettes liées à cet impôt ont connu une hausse de 38,6% en glissement annuel.

3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel

Les recettes budgétaires collectées par le Commissariat des impôts (CI) se sont élevées à 564,3 milliards en 2024 contre 474,0 milliards un an plus tôt, soit une hausse de 19,1%. Elles représentent 51,4% des recettes budgétaires de l'OTR en 2024 contre 47,7% en 2023.

Au Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI), les recettes budgétaires recouvrées s'élèvent à 533,7 milliards, en hausse de 3,1% comparativement à 2023. Les recettes du CDDI comptent pour 48,6% dans les recettes budgétaires mobilisées par l'Office, en baisse de 3,7 points de pourcentage par rapport à 2023. Cette structure des recettes par commissariat laisse transparaitre, la prédominance des recettes du commissariat des Impôts cette année.

Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels 2022-2024 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

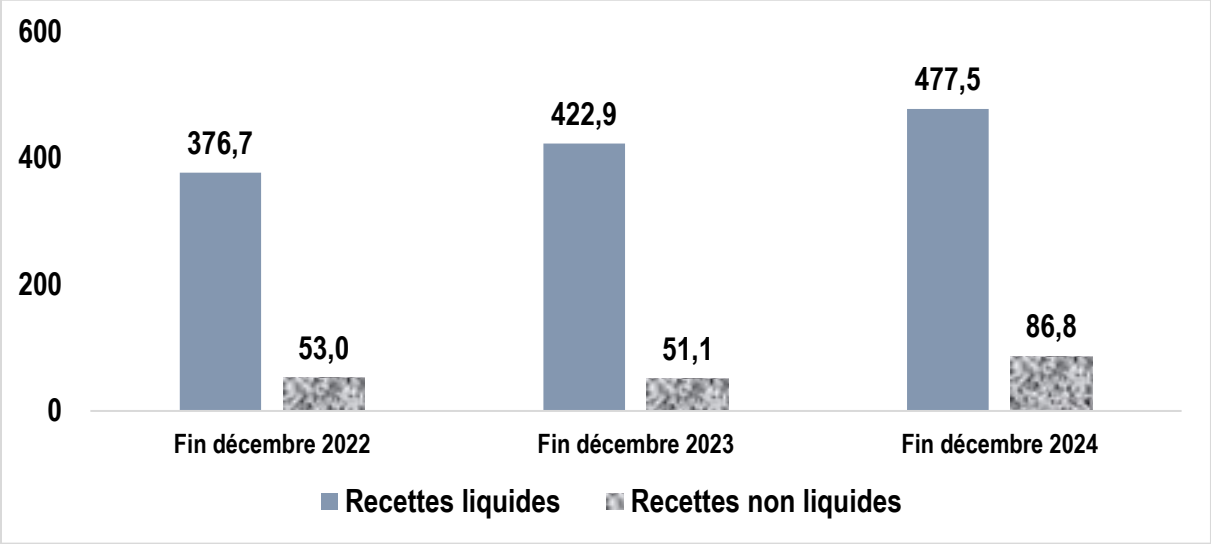
3.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel et par nature

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

Les recettes liquides du CI ont connu une hausse de 12,9%, passant de 422,9 milliards en 2023 à 477,5 milliards en 2024. Elles représentent 84,6% de l'ensemble de ses recettes budgétaires de 2024.

Les recettes non liquides, quant à elles, se chiffrent à 86,8 milliards en 2024 contre 51,1 milliards en 2023, soit une hausse de 70,0%.

Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI 2022-2024 (en milliards de FCFA)



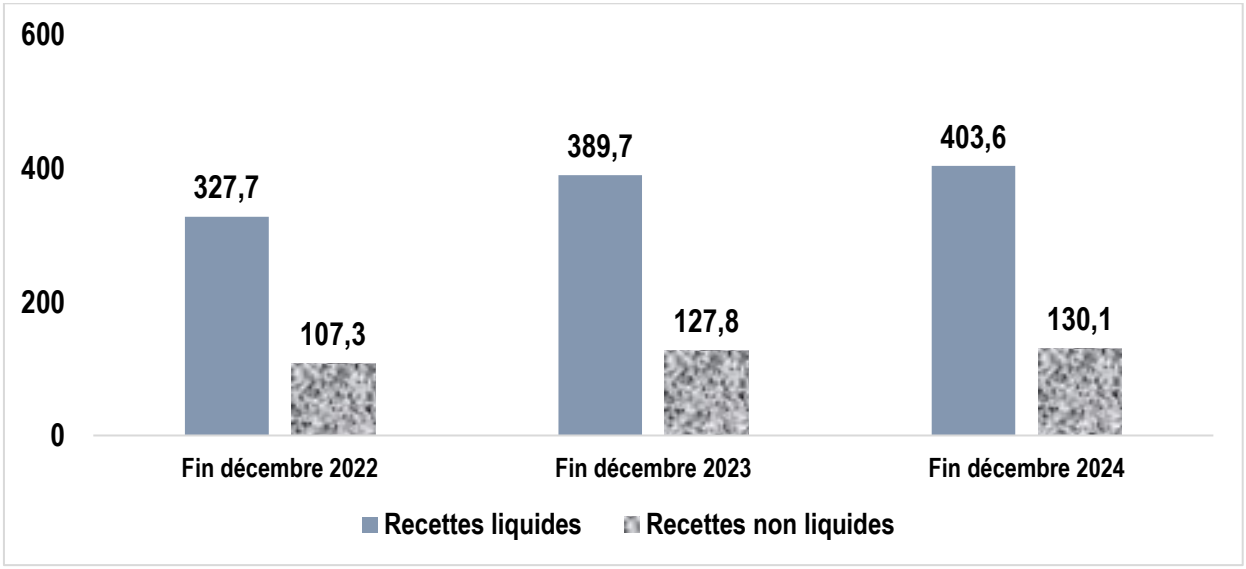
Source : OTR

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

Au CDDI, les recettes liquides ont connu une hausse de 3,6% par rapport à 2023. Elles sont, en effet, passées de 389,7 milliards en 2023 à 403,6 milliards en 2024. Elles représentent 75,6% des recettes budgétaires collectées par le CDDI au cours de l'exercice.

Les recettes non liquides, quant à elles, sont passées de 127,8 milliards un an plus tôt à 130,1 milliards en 2024, soit une hausse de 1,8%.

Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI 2022-2024 (en milliards de FCFA)



Source : OTR

4. ACTIVITES REALISEES

Cette partie traite de la réalisation des activités qui ont soutenu la mobilisation des recettes fiscales au cours de l'année 2024

4.1. Législation et procédures douanières

Au vu de l'évolution de l'activité douanière, l'Office a entamé en 2024 des travaux de révision du Code des douanes national (CDN). Au titre des textes réglementaires, 25 projets de textes divers ont été élaborés. L'alimentation de la bibliothèque en ligne pour la consultation des textes a, quant à elle, permis l'enregistrement de 147 textes dans l'application de Gestion électronique des documents (GED). La liste des 246 Commissionnaires en douane agréés actifs de l'année 2024 a été publiée sur le site de l'OTR.

En matière de suivi des régimes suspensifs, 9 visites sur le terrain ont été réalisées suite aux demandes d'exonération, afin de s'assurer de la destination effective et de l'utilisation conforme des marchandises concernées.

La dynamique de facilitation des échanges commerciaux a été marquée par l'étude du projet de protocole d'accord de coopération bilatérale entre le Togo et le Niger, ainsi que la participation active de l'Office aux travaux du comité national sur la ZLECAf et du comité national de suivi du programme de transition fiscale. On relève également l'implémentation du TEC CEDEAO 2022 actualisé ainsi que l'intégration des taux de change mensuels dans SYDONIA.

Afin d'améliorer l'évaluation en douane des marchandises, sept nouveaux groupes de produits ont été intégrés au module « contrôle de la valeur » dans SYDONIA et disposent de Codes de spécification tarifaire (CST).

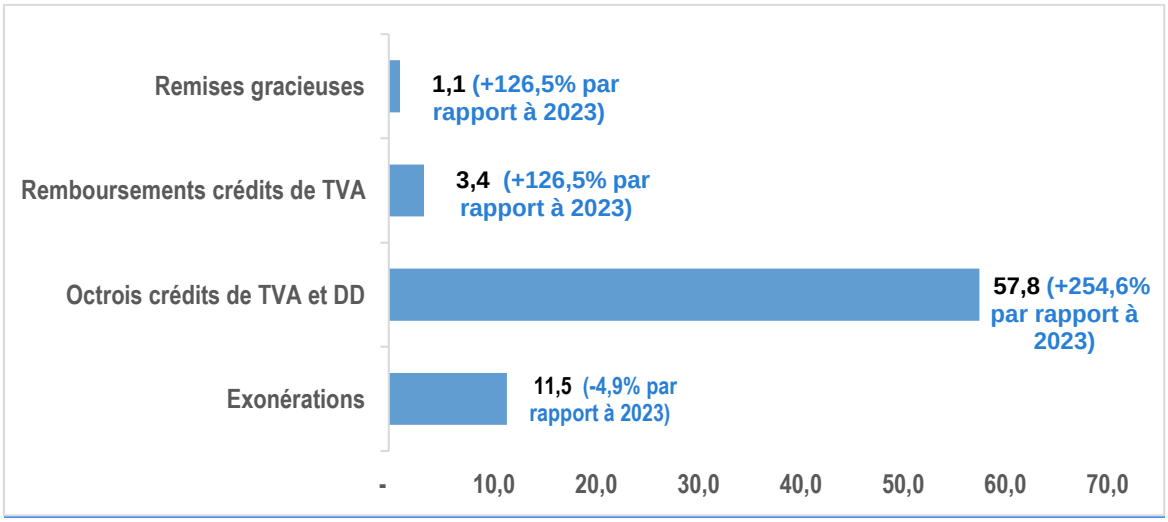
Au total, 4 555 demandes d'exonération ont été traitées sur 5 006 demandes reçues, soit un taux de réponse de 91,0%. S'agissant des demandes en franchise (841) et des demandes de régimes suspensifs et particuliers (141), elles ont connu des taux de réponse respectifs de 91,9% et 100%. De plus, tous les MAD/MAE et entreprises franches disposent chacun d'un code clairement implémenté dans SYDONIA World.

4.2. Législation et contentieux fiscaux

Les activités de la législation fiscale ont démarré en 2024 avec la vulgarisation des dispositions fiscales de la Loi de finances, exercice 2024, à travers des actions de sensibilisation menées sur l'ensemble du territoire au profit du personnel et des partenaires.

Le traitement des dossiers d'exonération fiscale, d'octroi des chèques trésor et de crédits de TVA é été réalisé conformément aux prescriptions du Code général des impôts (CGI), du Livre des procédures fiscales (LPF) et des autres textes[13] en vigueur y afférents.

Graphique 7 : Récapitulatif des avantages fiscaux et remises gracieuses accordés (en milliards de FCFA)



Source : OTR

S'agissant des exonérations, un montant de 11,5 milliards a été accordé contre 12,1 milliards en 2023, soit une baisse de 4,9%. Relativement à l'octroi de crédits de TVA et droits de douane provenant des marchés publics financés sur fonds extérieurs, un montant total de 57,8 milliards a été accordé en 2024 contre 16,3 milliards en 2023, soit une hausse des crédits de 254,6%. Par ailleurs, 20 rescrits fiscaux ont été envoyés en réponse aux requêtes des contribuables.

Le nombre de demandes de remboursement de crédit de TVA reçues en 2024 s'élève à 103 pour un montant de 30,1 milliards, soit une hausse de 5,1% en termes de nombre de demandes. Après instruction, 3,4 milliards ont été accordés et 8,2 milliards rejetés pour diverses raisons telles que l'inéligibilité, le cumul de régimes, la forclusion (factures hors délai) ou encore les compensations. Le reste des dossiers d'un montant de 18,5 milliards de FCFA est en cours de traitement.

Attentif aux diverses sollicitations des contribuables en difficulté, l'Office a accordé au titre des remises gracieuses, un total de 1,1 milliard dont 534,9 millions de transactions[14].

En outre, sur un total de 288 dossiers en contentieux administratif dont 133 dossiers existants à fin décembre 2023, 93 dossiers ont été instruits et 61 décisions ont été rendues, soit un taux de réponse de 21,2%. Ce faible taux de réponse s'explique, entre autres, par la forte croissance des contestations ces

[13] Lois, conventions fiscales, traités et accords.
[14] Les transactions sont des remises accordées sur le montant des droits simples et des pénalités. Elles se distinguent des remises accordées uniquement sur les pénalités et majorations.

deux dernières années en raison des campagnes de sensibilisation des contribuables sur leurs droits, la complexité même de certains dossiers ou encore la poursuite / reprise du processus de contrôle fiscal sur certains dossiers en contentieux. Même si ce taux de traitement est faible, il marque une hausse des décisions contentieuses rendues de 79% et 126% respectivement par rapport à 2023 (34) et 2022 (27). De plus, on enregistre un stock de 72 saisines de la Commission administrative des recours (CAR) dont 26 en attente depuis 2023.

Enfin, l'Office a participé aux travaux d'élaboration de l'avant-projet de loi de finances, exercice 2025.

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

Placée au cœur des ambitions de l'Office, la lutte contre la fraude douanière s'exerce au moyen du renseignement, de l'analyse de risques, du contrôle des entreprises et de la surveillance du territoire.
Les missions d'orientation des contrôles dénommées « balayage », ont permis d'analyser quotidiennement les énonciations des déclarations enregistrées dans SYDONIA WORLD et celles de leurs documents annexés afin de s'assurer de la cohérence des déclarations. Par ailleurs, en vue de s'assurer de la conformité des énonciations des déclarations émises, la plupart des marchandises mises à la consommation par les bureaux frontaliers ont fait l'objet d'écor systématique. Ce dernier a permis de réévaluer les déclarations irrégulières relatives à 1 932 dossiers commerciaux.
Dans le cadre de la surveillance du territoire, des patrouilles et des opérations ponctuelles permettent de rechercher et de démanteler des trafics illicites de tout genre. Ces opérations ont permis au cours de l'année 2024 de réaliser des saisies qui sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Récapitulatif de quelques saisies enregistrées au cours de l'année 2024

Produits	Quantité 2023	Quantité 2024	Variation 24/23
Produits pétroliers (litres)	89 406	149 288	67,0%
Drogues (Kg)	1 554	4 201	170,3%
Véhicules 4 roues (nombre)	286	735	157,0%
Motos (nombre)	745	954	28,1%
Tricycles (nombre)	196	555	183,2%
Produits pharmaceutiques (Kg)	31 196	10 959	-64,9%
Cigarettes (paquets)	3 095	687	-77,8%

Source : OTR

S'agissant du suivi des marchandises en transit, 99,4% des T1 émis sont apurés. Concernant le suivi électronique par géolocalisation des cargaisons conteneurisées ou en vrac sur tous les corridors, 99,9% des voyages initiés sont clôturés. On recense toutefois 1 cas de déversement, 1 cas de déviation d'itinéraire avéré, 804 alertes de type « coupure de câble » et 222 alertes de type « ouverture de câble ».

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

Pour l'année 2024, l'Office a enregistré 95 535 nouvelles immatriculations de contribuables, dont 15 297 professionnels et 80 238 particuliers.

Un portail d'immatriculation en ligne des particuliers (nif.otr.tg) a été mis en place et a servi à la création de 30 459 NIF en ligne, soit 38,0% des NIF particuliers créés au cours de l'année.

La population fiscale en 2024 s'élève à 100 292 contribuables dont 73 239 actifs et 27 053 inactifs. L'analyse comparative montre que la population active s'est accrue de 24,0% par rapport à son niveau à fin décembre 2023.

Tableau 14 : Evolution du fichier des contribuables entre 2023 et 2024

DIRECTIONS	Fin décembre 2023			Fin décembre 2024		
	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL
DGE	409	11	420	404	13	417
DMEE	1 944	571	2 515	2 740	981	3 721
DOFG	43 606	28 423	72 029	40 111	4 259	44 370
DOFAN				17 309	19 971	37 280
DOFR	13 118	3 342	16 460	12 675	1 829	14 504
TOTAL	**59 077**	**32 347**	**91 424**	**73 239**	**27 053**	**100 292**

Source : OTR

La dynamique de fiabilisation des informations des contribuables a permis de mettre à jour 267 415 informations dans la base de données. Il s'agit notamment de 2 267 changements de régime, 64 343 mises à jour de services gestionnaires et 200 805 mises à jour diverses. On note le passage au régime du réel avec TVA de 1 711 contribuables du régime réel sans TVA et de 180 contribuables du régime synthétique de la Taxe professionnelle unique (TPU). Le renforcement de la prise en charge fiscale rigoureuse a entrainé le transfert de 1 450 dossiers de contribuables vers les segments appropriés.

Enfin, sur demande des contribuables, 196 313 documents fiscaux ont été produits et sont en majorité relatifs aux attestations de régularité fiscale (169 477) et aux cartes d'immatriculation fiscale (22 562).

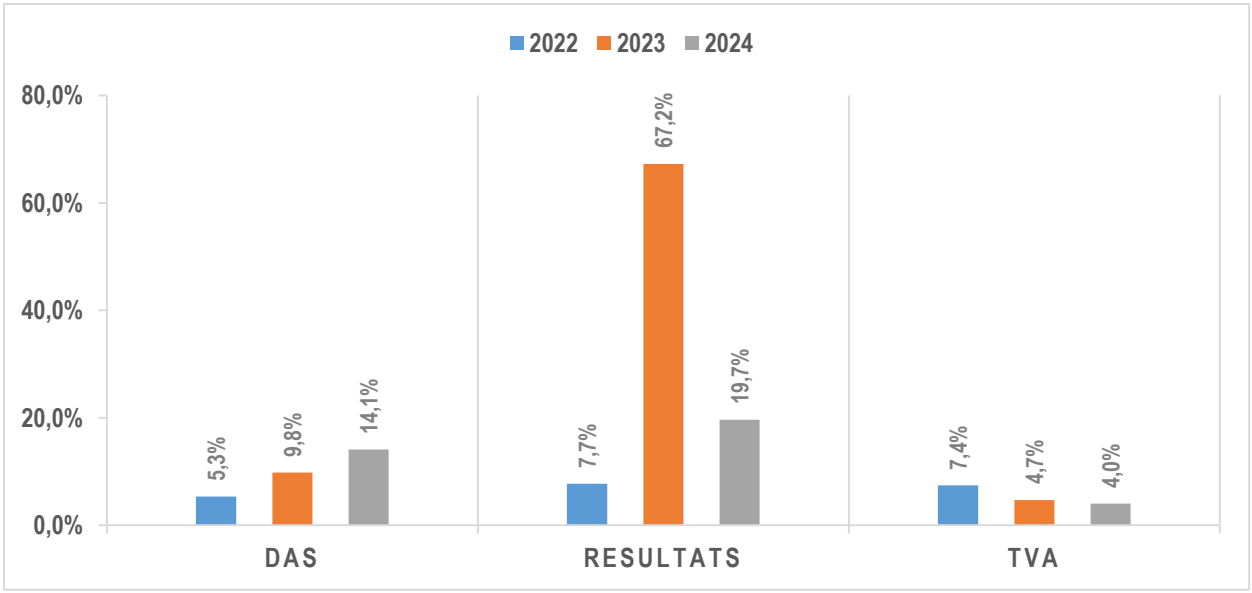
Tableau 15 : Détails des transferts de dossiers par direction

DIRECTION DEPART	DIRECTION ARRIVEE					TOTAL
	DGE	DMEE	DOFG	DOFAN	DOFR	
DGE	-	39	8	12	-	59
DMEE	36	434[15]	157	121	2	750
DOFG	9	383	-	-	-	392
DOFAN	5	243	-	-	-	248
DOFR	-	1	-	-	-	1
TOTAL	**50**	**1 100**	**165**	**133**	**2**	**1 450**

Source : OTR

Relativement à la gestion des déclarations à la DGE, les taux de déclarations à l'échéance pour les résultats[16] et la TVA se sont améliorés contrairement à celui des Déclarations annuelles de salaires (DAS). En effet, le taux de défaillance déclarative à l'échéance pour les DAS s'est établi à 14,1% contre 9,8% en 2023. Pour la TVA, la défaillance déclarative à l'échéance est passée de 7,4% en 2022, à 4,7% et 4,0% respectivement en 2023 et en 2024. La défaillance déclarative des résultats, quant à elle, s'est établie à 19,7% après un pic de 67,2%[17] en 2023, traduisant une amélioration de la prise en main de la plateforme GUDEF par les contribuables en 2024. A fin décembre 2024, on note, après relance, une régularisation des déclarations avec un taux de dépôt de 95,0% pour les DAS, de 99,0% pour les résultats et de 99,5% pour la TVA.

Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE 2022-2024



Source : OTR

[15] Transferts entre CIME

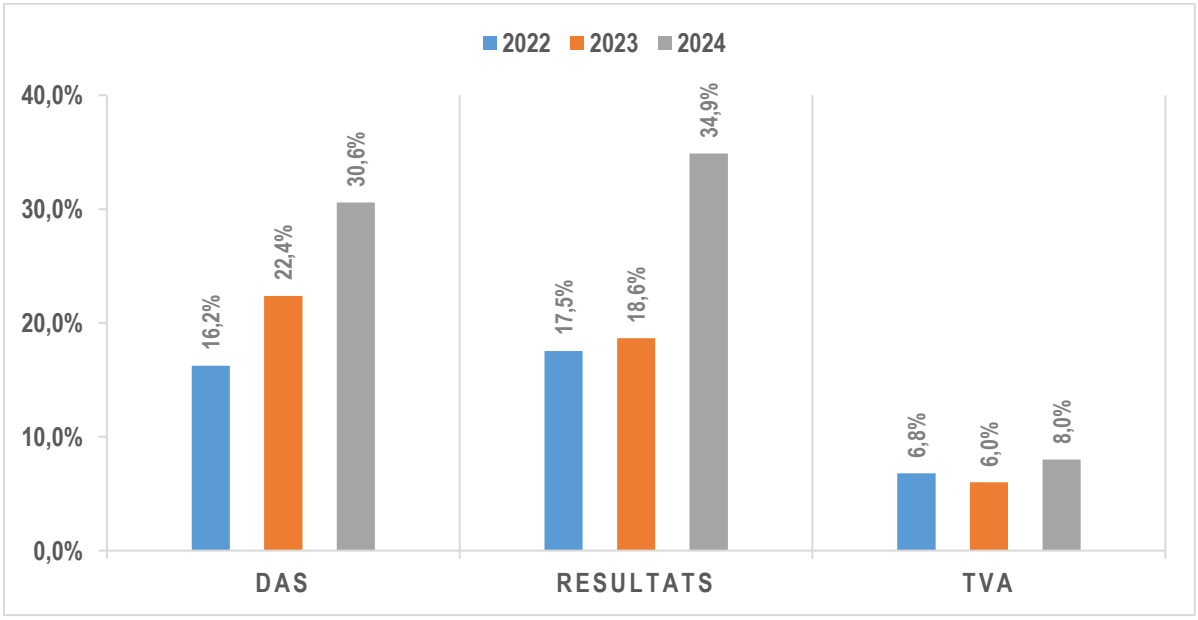
[16] Les « Résultats» correspondent aux états financiers

[17] Ce pic en 2023 était dû à la migration vers la plateforme du GUDEF dont la prise en main par les contribuables n'était pas encore optimale.

Concernant la DMEE, le taux de défaillance des DAS à l'échéance est passé de 16,2% en 2022 à 22,4% puis 30,6% respectivement en 2023 et 2024. S'agissant de la déclaration des résultats, ce taux a quasiment doublé passant de 18,6% en 2023 à 34,9% en 2024. La défaillance déclarative à l'échéance de la TVA est passée de 6,8% en 2022 à 6,0% puis à 8,0% respectivement en 2023 et 2024. Ces hausses de défaillance déclarative enregistrées sont subséquentes au rattachement à la DMEE des contribuables du secteur public, des organisations à but non lucratif et des microfinances. Ceux-ci, pour la plupart, sont novices dans la préparation des déclarations et surtout dans l'usage de la plateforme GUDEF.

Après relance, la proportion des assujettis défaillants ayant régularisé leur situation est de 61,8% pour les résultats, 75,0% pour les DAS et 44,0% pour la TVA.

Graphique 9 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DMEE 2022-2024



Source : OTR

Afin de lutter contre l'évasion fiscale, encourager la conformité fiscale et optimiser la collecte des recettes, l'Office a accentué ses opérations de contrôle. Celles-ci sont axées sur l'exercice du droit de communication, les recoupements d'informations et les vérifications. De ce fait, le nombre d'émissions des avis de passage est passé de 643 en 2023 à 659 en 2024, en hausse de 2,5%. Les données sollicitées ont été collectées pour 96,5% des avis de passage émis.

Tableau 16 : Exercice du droit de communication en 2023 et 2024

DROIT DE COMMUNICATION	EMISSIONS DES AVIS DE PASSAGE		DONNEES COLLECTEES	
	TOTAL	DONT BANQUES	TOTAL	DONT BANQUES
Fin décembre 2023	643	433	592	433
Fin décembre 2024	659	330	636	330
Variation 2024/2023	+2,5%	-23,8%	+7,4%	-23,8%

Source : OTR

Les activités de recoupement ont permis, quant à elles, de traiter 735 demandes dont 671 demandes internes et 64 demandes externes. A l'issue des investigations engagées sur 81 dossiers pour soupçons de fraude, 21 cas de fraudes ont été décelés et 59 cas se sont révélés infructueux ; 1 dossier étant toujours en cours d'investigation.

Le taux de couverture des contrôles externes en 2024 est de 3,4% contre 3,0% en 2023. A la DGE et à la DME, ce taux est respectivement de 40,3% et 10,3%.

Tableau 17 : Taux de couverture des contrôles externes par direction du CI

DIRECTIONS	NOMBRE DE CONTRIBUABLES ACTIFS VERIFIABLES	NOMBRE DE CONTRÔLES ENGAGES	TAUX DE COUVERTURE
DGE	402	162	40,3%
DMEE	2 760	284	10,3%
DOFG	35 537	808	2,3%
DOFAN	12 549	365	2,9%
DOFR	10 785	506	4,7%
TOTAL	**62 033**	**2 125**	**3,4%**

Source : OTR

Les opérations de contrôle externe ont été caractérisées par une augmentation annuelle du nombre de dossiers vérifiés et des droits mis en recouvrement respectivement de 25,4% et 5,6% par rapport à 2023. Sur 2 591 programmés, 2 125 dossiers de contrôle ont été lancés et 1 030 Avis de mise en recouvrement (AMR) ont été émis pour un montant de 9,4 milliards.

S'agissant des contrôles sur pièces, ils ont permis d'émettre des AMR d'un montant global de 6,6 milliards contre 5,3 milliards en 2023.

Tableau 18 : Etat récapitulatif du niveau d'exécution des programmes de contrôles externes

TYPE DE CONTROLE	DOSSIERS PROGRAMMES	DOSSIERS LANCES	TAUX D'ENGAGEMENT	DOSSIERS NOTIFIES	TAUX DE NOTIFICATION	AMR	TAUX DE MISE EN RECOUVREMENT
Contrôles externes	2 591	2 125	82,0%	1 942	91,4%	1 030	53,0%

Source : OTR

Afin de rendre optimale la prise en main de la plateforme GUDEF, 2 420 contribuables et 45 prestataires de visa ont été formés à son utilisation.

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

La sécurisation foncière et l'amélioration du rendement des impôts fonciers constituent les enjeux cruciaux au cœur de la modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière.

Au titre de l'exécution de bornages contradictoires, 27 647 bornages ont été réalisés sur 31 043 dossiers programmés, soit un taux de réalisation de 89,0% et un taux de progression de 8,8% par rapport à 2023.

L'année a également été marquée par une progression de 8,6% de la production des titres fonciers, passant de 12 485 en 2023 à 13 556 en 2024 dont 1 442 titres fonciers numériques.

En termes de sécurisation foncière, le nombre de dossiers sécurisés est de 29 501 dont 26 802 dossiers transférés à la conservation foncière. Les expertises foncières ont permis, entre autres, le géoréférencement de 5 280 anciens titres fonciers ainsi que la correction de 16 réquisitions et de 85 titres fonciers.

Par ailleurs, sur la base de l'exploitation des archives des titres fonciers et des dossiers de réquisition d'immatriculation, 27 686 immeubles ont été évalués pour un montant d'impôt estimé à 868,8 millions.

L'actualisation des valeurs vénales des immeubles a permis après collecte et traitement de données, d'élaborer un projet de grille de valeurs vénales provisoire, couvrant 97% des communes sur toute l'étendue du territoire. Une collecte complémentaire permettra de couvrir le reste des communes.

Les travaux de fiabilisation de la matrice cadastrale ont, quant à eux, été marqués par l'apurement des données issues des enquêtes foncières des communes d'Agoè Nyivé 1 et d'Agoè Nyivé 2 et la réalisation des enquêtes foncières dans les communes du Golfe 2 et Golfe 4. A fin décembre 2024, on note un élargissement de la matrice cadastrale de 22,2% avec un total de 122 064 immeubles.

En termes de digitalisation, on note le démarrage de la dématérialisation des procédures du Guichet foncier unique (GFU) ainsi que du développement du module de dépôt des requêtes d'immatriculation foncière en ligne.

Toujours dans la perspective d'amélioration des services rendus aux contribuables, les différents délais de traitement des demandes des opérateurs ont été considérablement réduits.

Tableau 19 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers

Libellés	Délai réglementaire	Délai moyen
Mutations totales	10 jours	04 h 06 min
Inscriptions des hypothèques	30 jours	02 jours
Recherches	2 jours	02 h 24 min
Etats descriptifs	2 jours	02 h 37 min

Source : OTR

4.6. Prévention et investigation sur la corruption

Les activités de prévention et d'investigation sur la corruption ont pour objectif, d'une part, de sensibiliser le personnel aux diverses formes de corruption et d'autre part, de repérer les cas de corruption afin de

prendre les mesures appropriées. Les principales activités réalisées concernent le renseignement, la prévention et les investigations.

Pour l'année 2024, relativement au renseignement et à la prévention de la corruption, l'Office a procédé à la collecte des déclarations des biens de ses agents avec un taux de couverture de 100%. La collecte des déclarations a été précédée de la sensibilisation de 1 226 agents sur le processus de déclaration de biens. On note également plusieurs séances de sensibilisation au profit du personnel sur les thématiques valeurs, intégrité et incompatibilités à l'OTR avec la participation de 254 agents. En outre, 117 186 bulletins d'alertes ont été émis sur la base de l'extraction des données système. Au total, 27 missions de renseignements ont été conduites sur le terrain afin de découvrir d'éventuelles poches de corruption ou de collecter des informations complémentaires pour les investigations. Par ailleurs, le récapitulatif des appels sur le numéro vert 8280 selon le motif est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280

Nature de l'appel	Nombre d'appels			
	Femmes	Hommes	Total	Pourcentage
Appels concernant le CDDI	67	1 058	1 125	36,4%
Appels concernant le CI	08	139	147	4,7%
Appels concernant le CG	03	19	22	0,7%
Appels concernant le CSG	120	608	728	23,5%
Appels n'ayant aucun rapport avec l'OTR	197	869	1 066	34,5%
TOTAL	**395**	**2 693**	**3 088**	**100,0%**

Source : OTR

Concernant les investigations, 16 cas dont 5 de « fraude et corruption », 1 cas de corruption et 10 cas de « méconduite » ont été traités au cours de l'année. Suites aux investigations le cas de corruption est classé sans suite, 5 cas de méconduite sont avérés, 4 cas classés sans suite et 1 cas est en cours. Relativement aux cas de « fraude et corruption », tous les 5 cas sont avérés. Par ailleurs l'année 2024 a été marquée par la célébration de la Journée internationale de la lutte contre la corruption avec pour thème « 100% intégrité, je m'engage ».

4.7. Audit interne et management qualité

Les activités d'audit interne et de management qualité visent à garantir que tout le personnel respecte les normes, les procédures et les bonnes pratiques, afin d'assurer un service de qualité aux contribuables et promouvoir l'amélioration continue au sein de l'OTR.

Ainsi, en 2024, les missions d'audit interne ci-après ont été réalisées :

- audit du système d'immatriculation foncière ;
- audit du système de dédouanement et d'immatriculation des véhicules ;

- audit du système d'acquisition et de gestion des stocks de fournitures matériels et mobiliers de bureau ;
- audit du système d'élaboration des états financiers ; et
- audit de conformité du système d'informations de l'OTR en référence à l'arrêté N°2022 - 040/PMRT portant adoption des règles de cybersécurité en République togolaise ;
- audit du système de collecte des droits et taxes sur les plus-values de cession de biens immeubles au niveau de la Division de la Conservation Foncière du Grand-Lomé ;
- audit du système de collecte des droits et taxes sur les plus-values de cession de biens immeubles au niveau de la Division de la Conservation Foncière de la Région Maritime.

Par ailleurs, les missions de contrôles inopinés des caisses de recettes ainsi que le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions antérieures ont été réalisées.

S'agissant du management de la qualité et des risques, on note l'élaboration de la cartographie des risques douaniers et fiscaux et la campagne de sensibilisation sur le Système de management de la qualité (SMQ) à l'endroit de l'ensemble du personnel. En vue d'appuyer l'actualisation et l'élaboration des manuels de procédures, une formation des agents de l'Office sur l'élaboration des logigrammes a été organisée. Le personnel de l'OTR a été également sensibilisé et formé sur le SMQ et le management des risques.

D'autres activités relatives à la certification de l'OTR par rapport aux normes internationales ont porté sur l'élaboration de la cartographie des processus de l'OTR en vue de la certification ISO 9001 version 2015 et du projet de certification de l'OTR à ISO 9001, la conception d'une application informatique permettant de faciliter le diagnostic qualité de l'Office, l'élaboration d'un projet de cartographie des processus conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ainsi qu'un benchmarking auprès de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP).

4.8. Communication et éducation des contribuables

Afin de garantir le succès de sa mission d'éducation et de promotion du civisme fiscal auprès des contribuables, l'Office a utilisé plusieurs canaux tels que les sensibilisations et les communications médias et hors médias.

Tableau 21 : Récapitulatif des sensibilisations organisées en 2024

N°	Sujet de sensibilisation	Population cible	Nombre de sessions
1	Vulgarisation de la Loi de finances, exercice 2024	Opérateurs économiques / personnel de l'Office	09
2	Procédures d'établissement du titre foncier, de mutation totale, d'inscription et de radiation d'hypothèques	Personnel de l'Office	07
3	Droits et devoirs en matière fiscale	Contribuables relevant de la TPU et du secteur informel	07
4	Utilisation des stations permanentes à Lomé et à l'intérieur	Ordre des Géomètres du Togo	01
5	Importance de l'authenticité du certificat d'origine	Commissionnaires agrées et importateurs	01
6	Procédures douanières en cas d'accident	Transporteurs routiers	06
- 7	- Responsabilités fiscales	- Acteurs de la Direction Nationale de l'Enseignement Catholique (DNEC) - Bénéficiaires du FNFI - Femmes membres de l'Association Professionnelle des Revendeuses de Tissus du Togo (APRT)	08
- 8	- Fiscalité locale	- Elus locaux	02
9	Enquêtes foncières et le géo référencement des anciens titres fonciers.	Populations de huit communes du Grand Lomé	01

Source : OTR

En matière de communication digitale, on note la réalisation de 92 publications sur le site web de l'Office, 3 tutoriels portant sur les nouvelles applications du NIF des particuliers et de la TVM, 142 publications sur Facebook dont 10 directs (émission « les mercredis du fisc ») avec 15 750 abonnés,16 jeux fisc quiz organisés, 71 publications sur Instagram avec 1 154 abonnés, 84 publications sur X (Twitter) avec 13 100 abonnés et 3 vidéos sur YouTube avec 2 610 abonnés.

S'agissant de la communication média, divers contrats ont été signés avec des partenaires pour la réalisation des activités résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 22 : Situation de la communication média au cours de l'année 2024

TYPE DE PRESTATION	NOMBRE
Emissions radio	208
Emissions télé	23
Reportages télé	40
Articles de presse publiés (physiques et en ligne)	539
Insertions d'encarts dans les presses partenaires (physiques et en ligne)	642
Avis et communiqués diffusés par les médias partenaires	55
Spots radios diffusés en diverses langues	36
Couvertures médiatiques	32
Numéros de l'émission « les mercredis du fisc »	10

Source : OTR

Par ailleurs, l'Office a également réalisé des webinaires, des émissions web TV et des rencontres avec des patrons de presse sur différentes thématiques, procédé à l'opérationnalisation du centre unique de services aux usagers, à l'organisation des évènements de relations publiques, à la sponsorisation de 28 évènements à forte audience.

4.9. Etudes et planification stratégique

En soutien à la mobilisation des recettes, des documents de planification et du suivi ont été produits, diverses études réalisées et la production des statistiques assurée.

S'agissant de la planification et du suivi, on note entre autres :

- l'élaboration des rapports d'activités périodiques de l'OTR ;
- l'adoption du plan opérationnel 2024 et l'élaboration de celui de 2025 de l'OTR ;
- la production du rapport annuel de performance 2023 et du budget programme 2025-2027 du programme 004 « mobilisation des ressources financières » ;
- la participation aux travaux du comité CBMT[18] avec notamment la production du DPBEP[19] et du DRB[20] pour la période 2025-2027 ;
- le suivi de l'état de mise en œuvre du Projet 31 de la Feuille de route Gouvernementale ;
- le suivi des réformes de gestion des finances publiques ;
- le suivi des engagements au titre des appuis budgétaires des partenaires techniques et financiers ;
- etc.

Au cours de l'année, l'OTR a réalisé une étude sur la satisfaction des contribuables par rapport à ses services et une étude sur la stratégie de la fiscalisation du secteur informel au Togo. Aussi, faut-il

[18] Cadre budgétaire à moyen terme
[19] Document de programmation budgétaire et économique pluriannuel
[20] Déclaration des risques budgétaires

souligner la réalisation des analyses conjoncturelles périodiques et le démarrage de l'automatisation de la note de conjoncture.

En matière de statistiques fiscales, on note, entre autres, la production des statistiques pour le compte de l'OTR et des tiers, la mise à jour de la base de données statistiques, le renseignement des plateformes statistiques des partenaires (ATAF, FMI, etc.) et le suivi de l'évolution des recettes fiscales.

4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle

Pour l'année 2024, l'Office togolais des recettes a réalisé plusieurs activités dans le cadre de l'amélioration continuelle de son capital humain telles que les recrutements internes et externes, la gestion des performances et carrières, l'administration du personnel et la formation des agents.

Pour renforcer ses capacités en ressources humaines, l'Office a procédé à plusieurs recrutements internes et externes. En interne, 16 chefs de division, 33 chefs de section, 93 professionnels séniors et 204 agents professionnels techniques ont été recrutés. Pour le recrutement externe, l'Office a lancé et poursuivi au cours de l'année 2024, plusieurs processus de recrutement qui sont à différents niveaux d'avancement. Concernant la gestion des performances et carrières, pour le compte de l'année 2024, 52 agents ont été admis à faire valoir leurs droits à la retraite, 98,2% des évaluations ont été réalisées et 95% de contrats de performance 2024 centralisés.

En matière d'administration du personnel, on note 21 mises en disponibilité, 1 licenciement, 741 demandes de congés annuels, 82 permissions non déductibles, 297 permissions déductibles des congés, 23 congés de maternités et 388 repos médicaux représentant 2 453 jours. Aussi, l'Office a -t-il enregistré 14 cas d'accidents de travail et 5 décès. Au titre des évènements heureux, on note 36 mariages et 93 naissances. L'effectif du personnel à fin décembre 2024 est de 2 778 agents.

L'Office a également procédé au renouvellement du Comité santé et sécurité au travail (CSST) et à la poursuite de l'authentification des diplômes des agents. Par ailleurs, l'Office a enregistré 6 dossiers en procédures disciplinaires.

Pour améliorer le bien-être de son personnel, le service de santé de l'Office a mené au profit des agents et de leurs familles, 1 637 consultations médicales, assuré la couverture médicale de certains évènements et la prise en charge de plusieurs pathologies dont 5 ayant bénéficié d'une intervention chirurgicale. L'année 2024 a également connu l'entrée en vigueur de l'Assurance maladie universelle (AMU) avec des taux respectifs de réception des cartes CNSS et INAM de 66,8% et 17,3%.

S'agissant de la formation des agents, 199 agents ont été placés en position de stage pour suivre des formations diplômantes dans diverses spécialités aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger. Le tableau ci-après présente l'effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation.

Tableau 23 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation

N°	Spécialités	Effectifs	Pays	Observations
1	Inspecteur du cadastre	1 agent	France	Clôturé en juin 2024
2	Inspecteurs des finances publiques/filière publicité foncière et enregistrement	1 agent	France	Clôturé en juin 2024
3	Master en Administration fiscale (KESRA)	3 agents	Kenya	En cours
4	Etude supérieure en douane à l'Ecole des douanes belge	2 agents	Belgique	Clôturé en juillet 2024
5	Cycle international des cadres d'inspection douanière du Maroc	4 agents	Maroc	Clôturé en juillet 2024
6	Formation de Master en finances publiques - Clermont Auvergne	1 agent	France	Clôturé en juin 2024
7	MBA Management de la Cyber sécurité à l'Institut Léonard de Vinci (ILV)	1 agent	France	Clôturé en décembre 2024
8	Formation de Master II en Intelligence Artificielle et Management à l'IIA School de Lyon	1 agent	France	Clôturé en septembre 2024
9	Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD) (2023-2024)	96 agents	Togo	Clôturé en septembre 2024
10	Ecole nationale des finances publiques	1 agent	France	En cours
11	Cycle diplômant de formation au COFEB-BCEAO	1 agent	Sénégal	En cours
12	Master professionnel en assurance à l'Institut International des Assurances (IIA)	1 agent	Cameroun	En cours
13	Master en cyber-sécurité des infrastructures et des données à l'Télécom SudParis	1 agent	France	En cours
14	Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD) (2024-2025)	81 agents	Togo	En cours

Source : OTR

Parallèlement aux formations diplômantes, l'Office a assuré la formation continue de ses agents sur plusieurs thématiques. Ainsi, 98 agents ont suivi une formation sur le contrôle des banques au Togo, 104 agents sur le contrôle des sociétés de télécommunication, 26 sur les techniques de négociation des conventions fiscales, 20 agents sur les techniques de contrôle de l'aviation générale et 10 agents sur l'utilisation de la base de données CEN[21].

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

Les activités réalisées au cours de l'année 2024 à l'IFFD portent essentiellement sur l'achèvement de la formation de la cinquième promotion, le lancement de la sixième promotion et l'organisation des formations à la carte au profit des opérateurs économiques.

Pour la cinquième promotion, la conduite des cours, les conférences, les évaluations, les études de cas combinés et les visites professionnelles en entreprises prévues ont été entièrement réalisées. Les auditeurs des différentes filières ont bénéficié des stages de synthèse ayant abouti à la soutenance des

[21] Customs Enforcement Network

mémoires avec un taux de réussite global de 98,4%. La rentrée de la 6ème promotion 2024-2025 de l'IFFD a été lancée avec 173 auditeurs venus du Togo, de la République du Niger et du Gabon.

S'agissant de la formation continue au profit du personnel, 500 agents de l'Office se sont inscrits pour suivre la formation sur ACCESS. On note aussi la formation sur Excel avancé au profit de 400 agents. Par ailleurs, deux séances de formation par webinaire ont été tenues au profit des agents sur des sujets relatifs aux missions et métiers de l'Office avec une participation moyenne de 200 agents. Les opérateurs économiques ont aussi bénéficié des formations à la carte sur le thème « les innovations de la Loi de finances, exercice 2024 ».

Par ailleurs, plusieurs autres activités ont été réalisées au cours de cette période, notamment la signature d'une convention de formation avec la Direction générale des impôts (DGI) du Gabon, la cérémonie de remise de diplômes aux auditeurs de la cinquième promotion, l'organisation de la première académie francophone de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les enquêtes en matière de délinquance fiscale et financière au Togo avec la participation de 16 pays, l'organisation des voyages d'études au Gabon et au Niger, l'accueil des délégations de la DGI Gabon et du responsable de l'académie de l'OCDE et le lancement du troisième dialogue interprofessionnel sur la fiscalité.

4.12. Logistique et approvisionnement

Sur le plan logistique, l'OTR a poursuivi le renforcement de ses capacités matérielles en 2024 à travers la passation de marchés pour divers approvisionnements et prestations de service, la gestion des infrastructures et du parc automobile.

S'agissant de l'approvisionnement et des prestations de service, l'OTR a adopté un plan de passation des marchés comportant 12 marchés pour un montant de 10,3 milliards. Sur les 12 marchés engagés, 11 d'un montant de 4,6 milliards ont été signés et 09 ont été totalement exécutés à fin décembre 2024. Par ailleurs, 865 bons de commande pour un montant total de 1,1 milliard ont été passés.

S'agissant de la gestion des infrastructures, les activités ont porté notamment sur le suivi technique et administratif des travaux de construction, la réhabilitation des immeubles et les divers travaux d'entretien courant. En ce qui concerne les travaux d'aménagement de l'espace public situé entre le siège de l'OTR et le Boulevard EYADEMA, le taux d'exécution des travaux à fin décembre est de 79,6%. Par ailleurs, l'OTR a été mandaté par le Comité de contrôle du fonds de garantie pour conduire la reprise de la procédure de passation des marchés publics relatifs aux travaux d'aménagement de parking pour gros porteurs et de construction d'infrastructures connexes sur les sites de Sadori, de Yaloumbè-Losso et des douanes de Cinkassé. Au 31 décembre 2024, l'actualisation des dossiers d'appel d'offres dossiers de ces trois sites sont achevés pour procéder au lancement de ces marchés.

L'inventaire du parc matériel de transport de l'Office révèle 353 engins dont 143 motos et 210 véhicules. Sur ce total, 62,0% des engins sont jugés en bon état, 24,6% acceptables tandis que 13,4% sont amortis. Le besoin en matériel roulant de l'Office est estimé à 60 engins dont 10 motos pour un coût total de 1,4 milliard.

Le tableau ci-après présente la situation du parc automobile de l'Office à fin décembre 2024.

Tableau 24 : Etat de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR

Nature du matériel roulant	Etat de fiabilité technique			
	Bon état	Acceptable	Amorti	Total
Motos	111	12	20	143
Véhicules	108	75	27	210
Cumul global parc OTR	219	87	47	353
Pourcentage du total	62,0%	24,6%	13,4%	100%

Source : OTR

4.13. Modernisation du système informatique

La modernisation et la dématérialisation des services de l'OTR se sont poursuivies au cours de l'année 2024 avec la réalisation de plusieurs activités, notamment :

- l'opérationnalisation de l'application TVM ;
- la dématérialisation des timbres fiscaux ;
- le développement d'une plateforme de vérification des titres fonciers au profit des mairies ;
- l'implémentation de la liste des pays bénéficiaires des concessions tarifaires de la ZLECAf et du calcul des taux de régression des droits de douane sur le serveur test de Sydonia ;
- la poursuite de l'interfaçage Sydonia et UPU. ASYHUB ;
- la poursuite de la dématérialisation des procédures de la DCCF ;
- le démarrage de l'optimisation du centre de contacts : configuration des machines au niveau du centre d'appel, gestion des appels du numéro vert 8201 et travaux de prise en main du progiciel ;
- la poursuite de la mise en place d'un système de mise à jour du statut des contribuables en ligne : les contribuables ont la possibilité de modifier leur statut sans se déplacer au CFE ou à l'OTR ;
- la poursuite de l'optimisation des plateformes du GUDEF, GUCT, AEVO, ERP, etc.
- la poursuite de l'élaboration d'un plan pluriannuel IT ; et
- la mise en place d'une nouvelle infrastructure moderne et performante pour E-TAX et SYDONIA.

Les autres activités réalisées sont, notamment, la migration de SYDONIA 4.2 vers 4.4.0, la maintenance informatique, la veille technologique, la gestion des incidents et l'administration des bases de données.

5. DEFIS ET PERSPECTIVES

5.1. Défis

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

(i) l'élargissement de l'assiette fiscale ;
(ii) le renforcement des contrôles des marchandises en transit ;
(iii) la lutte contre la fraude fiscale et la corruption ;
(iv) la fiscalisation des transactions numériques ;
(v) la fiscalisation du secteur informel ;
(vi) la poursuite de la modernisation du cadastre et l'amélioration de la collecte des impôts fonciers ;
(vii) la promotion du civisme fiscal.

5.2. Perspectives

En termes de perspectives, l'OTR compte :

Au niveau stratégique :

(i) élaborer un nouveau plan stratégique pour la période post-2025 ;
(ii) renforcer les capacités logistiques et technologiques ;
(iii) optimiser la gestion des ressources humaines ;
(iv) renforcer le système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
(v) renforcer la relation client avec les contribuables ;
(vi) renforcer la collaboration avec les institutions partenaires ;
(vii) Réviser le Code des douanes national.

Au niveau opérationnel :

(i) mettre en place un outil dynamique de mesure de la satisfaction des contribuables ;
(ii) réaliser la deuxième évaluation de l'Office selon la méthodologie TADAT ;
(iii) poursuivre la construction de nouveaux bureaux pour les services de l'OTR ;
(iv) procéder à la certification de l'IFFD à la norme ISO 9001 ;
(v) opérationnaliser le Système de ciblage du fret ;
(vi) mettre en place un outil de suivi-évaluation des activités de l'Office.

CONCLUSION

Capitalisant sur l'ensemble des réformes entreprises depuis sa création, l'Office togolais des recettes a atteint un taux de réalisation de 98,4% en mobilisant 1 095,7 milliards de recettes budgétaires pour une prévision de 1 113,4 milliards fixée par la Loi de finances rectificative, exercice 2024. Ce résultat est également imputable à l'élargissement de l'assiette fiscale, au renforcement des contrôles fiscaux et douaniers, au renforcement des capacités logistiques et technologiques de l'Office, ainsi qu'au dévouement du personnel.

Au titre de l'exercice 2025, l'OTR doit mobiliser 1 208,4 milliards. Pour l'atteinte de cet objectif, outre la consolidation des acquis de réformes menées en 2024, l'Office compte poursuivre ses efforts d'élargissement de l'assiette fiscale, d'amélioration de la qualité des services rendus aux contribuables, de renforcement des capacités de ses agents, de lutte contre la fraude et la corruption, de modernisation des procédures et systèmes et de redynamisation des mécanismes de gouvernance.

Fait à Lomé le

Le Commissaire Général pi

Phillipe Kokou TCHODIE

ANNEXES

Annexe 1: Structure comparée des importations par origine 2023-2024 (en milliards de FCFA)

LIBELLES	2023	2024	VAR. 2024/2023
CHINE	277,3	345,8	24,71%
CEDEAO	133,1	180,2	35,33%
FRANCE	145,1	109,1	-24,84%
UEMOA	41,7	52,0	24,88%
USA	41,3	43,2	4,68%
RESTE DU MONDE	283,7	302,1	6,48%
TOTAL	1 552,4	1 590,0	2,42%

Source : OTR

Annexe 2: Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2023–2024 (en milliards de FCFA)

PERIODE	PREVISIONS	REALISATIONS	TAUX DE REALISATION
Fin décembre 2023	1 040,7	1 068,7	102,7%
Fin décembre 2024	1 198,1	1 175,8	98,1%

Source : OTR

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

BENEFICIAIRES	MONTANT (en milliards de FCFA)	POIDS
Budget de l'Etat	1 093,9	93,2%
Collectivités locales	24,9	2,1%
UEMOA (PCS)	10,6	1,0%
CEDEAO (PC)	7,5	0,6%
Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (Fonds de garantie)	5,4	0,5%
Union Africaine (PUA)	2,6	0,2%
Fonds national pour le Développement du Sport (FONADES)	1,8	0,1%
Trésor public	1,7	0,1%
Ministère de l'urbanisme et de l'habitat (FSDH)	1,6	0,1%
Ministère de l'enseignement primaire, secondaire, technique et de l'artisanat (FNAPP)	1,6	0,1%
Autres	22,4	2,0%
TOTAL	**1 174,0**	**100,0%**

Source : OTR