



REPUBLIQUE TOGOLAISE

-----  
Travail- Liberté - Patrie

# RAPPORT DE PERFORMANCE 2025

**Février 2026**

## 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 2025.....	ix
INTRODUCTION .....	1
1. LES PRINCIPES STRATEGIQUES .....	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 2025.....	4
2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER.....	5
2.1. Environnement économique et financier international .....	5
2.2. Contexte économique et financier national .....	5
3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES EN 2025.....	7
3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées.....	7
3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders entre 2023 à 2025.....	9
3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel .....	11
3.4. Analyse des recettes collectées par commissariat opérationnel et par nature .....	12
4. ACTIVITES REALISEES.....	14
4.1. Législation et procédures douanières.....	14
4.2. Législation et contentieux fiscaux .....	15
4.3. Contrôle des opérations, renseignement et lutte contre la fraude douanière .....	16
4.4. Immatriculation des contribuables, gestion des déclarations et contrôle fiscal .....	17
4.5. Modernisation des services du cadastre et de la conservation foncière .....	20
4.6. Prévention et investigation sur la corruption .....	21
4.7. Audit interne et management qualité.....	22
4.8. Communication et éducation des contribuables .....	23
4.9. Etudes et planification stratégique .....	25
4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle.....	26
4.11. Institut de formation fiscale et douanière de l'OTR .....	28
4.12. Logistique et approvisionnement .....	28
4.13. Modernisation du système informatique .....	29
5. GESTION BUDGETAIRE, FINANCIERE ET COMPTABLE .....	30
6. DEFIS ET PERSPECTIVES.....	31
6.1. Défis .....	31
6.2. Perspectives .....	31
CONCLUSION.....	33
ANNEXES.....	34

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Prévisions et réalisations des recettes budgétaires 2025 (en milliards de FCFA) .....	ix
Tableau 2 : Evolution des réalisations budgétaires 2023-2025 (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 2025 .....	x
Tableau 6 : Tableau de bord de suivi de la matrice du cadre logique du PS 2023-2025 à fin 2025.....	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 ...	9
Tableau 10 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	10
Tableau 11 : Evolution des assiettes d'imposition entre 2024 et 2025 .....	10
Tableau 12 : Structure des importations par bande tarifaire entre 2024 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	11
Tableau 13 : Etat récapitulatif du traitement des requêtes liées aux régimes douaniers .....	15
Tableau 14 : Récapitulatif de quelques saisies enregistrées au cours de l'année 2025 .....	17
Tableau 15 : Evolution du fichier des contribuables par service opérationnel .....	17
Tableau 16 : Détails des transferts de dossiers par direction .....	18
Tableau 17 : Exercice du droit de communication .....	19
Tableau 18 : Niveau d'exécution des programmes de contrôle au CI .....	20
Tableau 19 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers .....	21
Tableau 20 : Etat comparatif du nombre d'appels reçus sur le numéro vert 8280 .....	22
Tableau 21 : Récapitulatif des cas traités au cours de l'année 2025 .....	22
Tableau 22 : Récapitulatif des publications par plateformes .....	24
Tableau 23 : Récapitulatif sur les sensibilisations .....	25
Tableau 24 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation .....	27
Tableau 25 : Bilan de l'état de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR .....	29
Tableau 26 : Etat d'exécution des dépenses en 2025 (en milliards de F CFA) .....	30

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires (en milliards de FCFA) .....	7
Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	8
Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	9
Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	12
Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	13
Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	13
Graphique 7 : Récapitulatif des avantages fiscaux et remises gracieuses accordés (en milliards de FCFA).....	16
Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE .....	18
Graphique 9 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DMEE.....	19

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Equipe d'élaboration du rapport .....	34
Annexe 2 : Structure comparée des importations par origine 2024-2025 (en milliards de FCFA) .....	34
Annexe 3 : Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2024 et 2025 (en milliards de FCFA) .....	34
Annexe 4 : Recettes brutes de l'OTR par principaux bénéficiaires (en milliards de FCFA) .....	35

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AES	:	Alliance des Etats du sahel
AMR	:	Avis de mise en recouvrement
AMU	:	Assurance maladie universelle
ARCEP	:	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes
ATAF	:	African tax administration forum
ATD	:	Avis à tiers détenteur
ATO	:	African tax observatory
BCEAO	:	Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest
CA	:	Chiffre d'affaires
CBMT	:	Cadrage budgétaire à moyen terme
CDA	:	Commissionnaires en douane agréés
CDDI	:	Commissariat des douanes et droits indirects
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CDN	:	Code des douanes national
CFE	:	Centre de formalités des entreprises
CG	:	Commissariat général
CGI	:	Code général des impôts
CI	:	Commissariat des impôts
CIME	:	Centre des Impôts des moyennes entreprises
CoDir	:	Comité de direction
CSG	:	Commissariat des services généraux
CST	:	Code de spécification tarifaire
DAGL	:	District autonome du grand Lomé
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
DMEE	:	Direction des moyennes entreprises et de l'enregistrement
DODR	:	Direction des opérations douanières régionales
DOFAN	:	Direction des opérations fiscales d'Agoè Nyivé
DOFG	:	Direction des opérations fiscales du Golfe
DOFR	:	Direction des opérations fiscales des régions
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
GUDEF	:	Guichet unique de dépôt des états financiers
IFFD	:	Institut de formation fiscale et douanière
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
ISORA	:	International Survey on Revenue Administration
ISOCA	:	International survey on customs administration
MAD	:	Magasins et aires de dédouanement
MAE	:	Magasins et aires d'exportation

N/A	:	Non applicable
ND	:	Non disponible
NIF	:	Numéro d'identification fiscale
NUP	:	Numéro unique parcellaire
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	:	Opérateur économique agréé
OMD	:	Organisation mondiale des douanes
OTR	:	Office togolais des recettes
PESTEL	:	Politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal
PIB	:	Produit intérieur brut
SEFECTO	:	Association solidarité pour l'épanouissement des femmes commerçantes du Togo
SMQ	:	Système de management de la qualité
SYDONIA	:	Système douanier automatisé
SYSCHADA	:	Système comptable de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
TADAT	:	Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale
TEC	:	Tarif extérieur commun
TVA	:	Taxe sur la valeur ajoutée
TVM	:	Taxe sur les véhicules à moteur
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMC	:	Unité Mixte de contrôle
USA	:	États-Unis d'Amérique
ZLECAf	:	Zone de libre-échange continentale africaine

## MOT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'année 2025 a été marquée par d'importantes réformes visant à renforcer la gouvernance institutionnelle de l'Office togolais des recettes (OTR). Ces avancées se sont traduites notamment par l'adoption de la loi n° 2025-004 du 1<sup>er</sup> avril 2025 modifiant et complétant la loi n°016-2012 portant création de l'OTR, ainsi que la nomination d'un nouveau Commissaire général. Elle a également constitué la dernière année de mise en œuvre du plan stratégique 2023-2025, dont l'exécution a permis des avancées notables en matière de mobilisation des recettes fiscales et douanières, de modernisation du cadastre et de la conservation foncière, de renforcement de la relation client ainsi que la modernisation des systèmes d'informations.

La mise en œuvre de l'ensemble de ces réformes a contribué à renforcer la performance et la crédibilité de l'Office togolais des recettes, comme en témoigne la deuxième évaluation TADAT du Togo menée en 2025, à l'issue de laquelle l'OTR s'est distingué au niveau sous régional.

Ces réformes couplées au professionnalisme, à l'engagement du personnel, à la collaboration du secteur privé et à l'appui des partenaires, ont permis de mobiliser 1 156,7 milliards de FCFA de recettes budgétaires, soit une hausse de 5,3% par rapport à l'année 2024.

Pour l'année 2026, l'objectif de recettes fiscales budgétaires inscrit dans la loi de finances est fixé à 1 338,9 milliards de FCFA. A cet effet, le Conseil d'administration réaffirme son engagement à accompagner l'Office dans l'accomplissement de sa mission de mobilisation des recettes, ainsi que dans la poursuite de son ambition de modernisation, afin de continuer à contribuer au financement du développement de notre cher pays.

Je tiens à exprimer ma gratitude au secteur privé et à l'ensemble des partenaires de l'Office pour leur collaboration et leur engagement, qui ont contribué à l'atteinte de ces résultats satisfaisants. Je salue le sens du devoir, le professionnalisme, l'esprit d'innovation et le sens du sacrifice de l'ensemble du personnel qui, jour après jour, fait progresser l'Office sur la voie de la modernisation, de la transparence et de l'équité.

Notre reconnaissance va également aux plus hautes autorités de notre pays et, plus particulièrement, à notre ministre de tutelle, Ministre des finances et du budget, pour son engagement constant aux côtés de l'Office. Nous saluons enfin l'accompagnement et la disponibilité des partenaires techniques et financiers pour leurs soutiens multiformes.

Pour conclure, j'invite l'ensemble du personnel de l'Office à renforcer davantage, son professionnalisme, son intégrité et son engagement au travail afin de garantir l'atteinte des objectifs de performance pour l'année 2026.

**Jonas Aklesso DAOU**

## **MOT DU COMMISSAIRE GENERAL**

Au terme de l'exercice 2025, marqué par une réforme majeure destinée à consolider la transformation structurelle de l'Office togolais des recettes (OTR), je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Son Excellence Monsieur le Président du Conseil pour la confiance accordée à l'Office, acteur central de la mobilisation des ressources publiques pour le financement du développement national.

Au cours de l'exercice 2025, l'Office a poursuivi la mise en œuvre de réformes structurantes destinées à optimiser son organisation, sécuriser ses processus et accroître ses performances opérationnelles. Ces initiatives ont permis des avancées en matière de digitalisation, avec la mise en production de l'application d'octroi et de gestion des exonérations et franchises, la dématérialisation de la gestion du « laissez-passer », ainsi que le renforcement des actions de contrôle et de conformité fiscale.

En termes de bilan, les résultats enregistrés sont encourageants en matière de mobilisation de recettes fiscales. En effet, les recettes de l'exercice 2025, chiffrées à 1 156,7 milliards de FCFA, représentent 93,3% des objectifs de recettes fiscales définis par la loi de finances rectificative. Cette performance s'est accompagnée d'une augmentation de 2,4% du nombre de contribuables actifs.

Ces performances découlent des réformes engagées, et traduisent surtout l'engagement et le professionnalisme des femmes et des hommes de l'Office, dans leurs actions quotidiennes.

A toutes ces femmes et à tous ces hommes, artisans d'une administration performante, j'adresse mes vifs encouragements. Malgré les contraintes, vous avez su préserver la rigueur et la discipline nécessaires à l'exécution de vos missions, garantissant ainsi une collaboration efficace avec les contribuables.

A tous ces contribuables, partenaires essentiels de l'Office, j'adresse mes sincères remerciements et réaffirme la pleine disponibilité du personnel à poursuivre, sous l'orientation du Conseil d'administration et le leadership de notre Ministre de tutelle, un partenariat renforcé au service des intérêts supérieurs de la République.

**Yawa Djigbodi TSEGAN**

## RESUME EXECUTIF

Le rapport de performance de l'Office togolais des recettes (OTR) met en exergue les résultats de la mobilisation des recettes fiscales et douanières, retrace les principales activités mises en œuvre et rend compte de la gestion des ressources financières de l'Office au cours de l'année 2025.

- 1. Mobilisation globale des recettes fiscales et douanières budgétaires :** en 2025, les recettes fiscales et douanières se sont élevées à 1 156,7 milliards de FCFA pour une prévision de 1 239,4 milliards, soit un taux de réalisation de 93,3%. Les recettes liquides ont atteint 915,5 milliards, représentant 79,1% des recettes budgétaires totales. Quant aux recettes non liquides, elles se sont chiffrées à 241,2 milliards, en hausse de 11,2% par rapport à 2024.
- 2. Performance du Commissariat des impôts (CI) :** le CI a mobilisé 600,2 milliards de FCFA en 2025 pour une prévision de 622,2 milliards au titre des recettes budgétaires, soit un taux de réalisation de 96,5%. Elles connaissent une progression de 6,4% comparées à l'année précédente. La contribution du CI aux recettes fiscales budgétaires s'est ainsi établie à 51,9%, en légère hausse par rapport au taux de 51,4% enregistré en 2024. Les recettes liquides sont passées de 477,5 milliards en 2024 à 485,0 milliards en 2025, et les recettes non liquides de 86,8 milliards en 2024 à 115,2 milliards en 2025.
- 3. Performance du Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI) :** pour une prévision de 617,2 milliards de FCFA, le CDDI a mobilisé 556,5 milliards de recettes budgétaires, soit un taux de réalisation de 90,2%, en augmentation de 4,3% par rapport à l'exercice précédent. Les recettes du CDDI ont représenté 48,1% du total des recettes budgétaires de l'Office. Les recettes liquides ont atteint 430,5 milliards et les recettes non liquides 126,0 milliards en 2025, contre respectivement 403,6 milliards et 130,1 milliards en 2024.
- 4. Actions de mobilisation des recettes fiscales et douanières :** au titre de l'année 2025, 92 141 nouveaux contribuables ont été enregistrés dont 13 775 professionnels et 78 366 particuliers, tout en notant le passage au régime du réel avec TVA de 2 086 contribuables. L'Office a enregistré un taux moyen de régularité déclarative de 82,7% pour les impôts de base. Le module « contrôle de la valeur » de Sydonia world a été renforcé par l'intégration de neuf (09) nouveaux groupes de produits.
- 5. Modernisation du cadastre et de la conservation foncière :** en 2025, les activités menées se sont traduites par la mise en production de l'application d'archivage numérique foncier (SESA-archives), la validation des valeurs vénales des parcelles avec 115 communes, la délivrance de 13 375 titres fonciers dont 2 066 titres fonciers numériques, le géo-positionnement de 9 813 anciens titres fonciers, le géo-référencement de 3 925 titres fonciers, ainsi que la conduite d'enquêtes portant sur 74 réserves administratives.

- 6. Renforcement de la relation client :** l'année 2025 est marquée par des actions de vulgarisation de la loi de finances 2025, des sensibilisations en faveur de l'amélioration du civisme fiscal et une importante campagne de communication média à travers la radio, la télévision, la presse écrite et la presse en ligne. Le Centre de contact a traité 3 738 appels et 1 108 e-mails, tout en procédant à la gestion de 313 interactions sur les réseaux sociaux. Suite au traitement des demandes de remboursement des crédits de TVA, 13,2 milliards de FCFA ont été accordés aux contribuables, soit une hausse de 281,7% par rapport à 2024. Parallèlement, l'examen des demandes de remises gracieuses a conduit à l'octroi d'un montant de 3,2 milliards, en progression de 195,5% comparativement à 2024.
- 7. Modernisation et renforcement des capacités de l'Office :** le système de gestion des exonérations et franchises, l'application de gestion automatisée des activités logistiques et de maintenance du parc automobile et la plateforme de gestion des marchés publics sont développés. L'Office a renforcé son parc automobile avec 16 nouvelles voitures, réhabilité plusieurs bâtiments sur toute l'étendue du territoire national et recruté 142 professionnels techniques et chauffeurs. Le taux d'engagement du PPM est de 100% en 2025.
- 8. Exécution budgétaire :** le Conseil d'administration a adopté pour l'exercice 2025, un budget qui s'équilibre en recettes et en dépenses à 36,2 milliards de FCFA. A fin décembre 2025, le taux d'exécution des dépenses de l'Office est de 87,5% pour un montant total de 31,7 milliards.

## QUELQUES STATISTIQUES DE L'ANNEE 2025

**Tableau 1 : Prévisions et réalisations des recettes budgétaires 2025 (en milliards de FCFA)**

LIBELLES	PREVISIONS	REALISATIONS	TAUX DE REALISATION
CI	622,2	600,2	96,5%
CDDI	617,2	556,5	90,2%
<b>OTR</b>	<b>1 239,4</b>	<b>1 156,7</b>	<b>93,3%</b>

Source : OTR

**Tableau 2 : Evolution des réalisations budgétaires 2023-2025 (en milliards de FCFA)**

LIBELLES	2023	2024	2025
<b>CI</b>	<b>474,0</b>	<b>564,3</b>	<b>600,2</b>
<i>Variation</i>	10,3	19,1%	6,4%
<b>CDDI</b>	<b>517,6</b>	<b>533,7</b>	<b>556,5</b>
<i>Variation</i>	19,0%	3,1%	4,3%
<b>OTR</b>	<b>991,6</b>	<b>1 098,1</b>	<b>1 156,7</b>
<i>Variation</i>	14,7%	10,7%	5,3%

Source : OTR

**Tableau 3 : Suivi des délais réglementaires à la DCCFE**

LIBELLES	DELAI REGLEMENTAIRE	DELAI MOYEN
Mutations totales	10 jours	13 h 54 min
Inscriptions des hypothèques	30 jours	02 jours 6 h
Recherches	2 jours	02 h 48 min
Etats descriptifs	2 jours	04 h

Source : OTR

**Tableau 4 : Autres indicateurs clés**

INDICATEURS	VALEUR 2024	VALEUR 2025
Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,6% <sup>1</sup>	13,1%
Nouvelles immatriculations des professionnels	15 297	13 775
Nouvelles immatriculations des particuliers	80 238	78 366
Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	84,1%	82,7%
Nombre d'actes fiscaux produits	196 313	206 486
Taux de couverture des contrôles externes	3,4%	3,6%
Montant total des AMR (en milliards de FCFA)	68,2	82,6 <sup>2</sup>
Montant des remboursements des crédits de TVA (en milliards de FCFA)	3,4	13,2
Taux de clôture du suivi électronique des marchandises en transit	98,8%	99,8%
Nombre de bornages contradictoires exécutés	27 647	37 991
Nombre de titres fonciers produits	13 556	13 375
Investigations sur les cas de corruption / fraude et méconduite	16	17
Effectif du personnel	2 778	2 844
Agents en formation	89	100

Source : OTR

<sup>1</sup> Le taux de pression fiscale a été calculé avec le nouveau cadrage de septembre 2025

<sup>2</sup> Représente le total des AMR pour plusieurs exercices

**Tableau 5 : Activités et réformes phares réalisées en 2025**

N°	ACTIVITES/REFORMES	OBJECTIFS
1	Réalisation de la deuxième évaluation TADAT	Améliorer la gouvernance de l'administration fiscale
2	Validation des valeurs vénales des parcelles avec la quasi-totalité des communes	Harmoniser l'évaluation des parcelles
3	Mise en production de l'application d'archivage numérique du foncier	Renforcer la sécurisation foncière
4	Opérationnalisation de l'interconnexion de systèmes douaniers avec le Mali	Sécuriser et faciliter le transit
5	Digitalisation de l'octroi et gestion des exonérations et franchises	Améliorer la gestion des exonérations
6	Digitalisation du laissez-passer	Simplifier et accélérer les procédures
7	Réalisation de l'audit de certification de l'IFFD à la norme ISO 9001 version 2015	Améliorer la gouvernance et la qualité du dispositif de formation
8	Signature d'une convention de partenariat entre l'Office togolais des recettes et le Ministère de la fonction publique du Gabon	Elargir les partenariats
9	Signature d'un protocole d'accord de partenariat avec la douane chinoise pour un accompagnement dans la mise en place effective de l'OEA	Faciliter les échanges
10	Dématérialisation de la procédure de délivrance des attestations d'immatriculation des véhicules	Simplifier et accélérer les procédures

Source : OTR

## INTRODUCTION

Mis en place dans le cadre de la réforme de l'administration fiscale, l'Office togolais des recettes (OTR) a été créé par la loi n° 2012-016 du 14 décembre 2012 et est devenu pleinement opérationnel en 2014. Il résulte de la fusion des administrations des Douanes et des Impôts au sein d'une entité publique unique à caractère administratif, dotée d'une autonomie de gestion administrative et financière. L'OTR a pour mission principale d'asseoir, d'administrer et de recouvrer des impôts, droits et taxes de douane au profit de l'État et des collectivités territoriales.

Depuis son opérationnalisation, l'Office a fait le choix d'une gestion axée sur les résultats, fondée sur l'élaboration de plans stratégiques déclinés chaque année en plans opérationnels. Ces derniers constituent le socle d'une gestion efficiente des activités et contribuent à l'atteinte des objectifs fixés.

Le plan opérationnel 2025, qui marque l'achèvement du plan stratégique 2023-2025, traduit la volonté de l'Office de consolider les acquis en matière d'efficience et de modernisation des services. A l'issue de sa mise en œuvre, le présent rapport est élaboré afin de présenter l'état de la mobilisation des recettes fiscales et douanières, ainsi que le niveau d'exécution des activités programmées.

Le rapport de performance s'articule autour de six (06) parties :

- la première présente les principes stratégiques ;
- la deuxième analyse l'environnement économique et financier, tant au niveau international que national ;
- la troisième dresse le bilan des performances réalisées en matière de mobilisation des recettes fiscales et douanières ;
- la quatrième retrace les principales activités menées au cours de la période ;
- la cinquième est consacrée au financement et à l'exécution du budget de l'OTR ;
- la dernière partie met en lumière les défis à relever et les perspectives.

## **1. LES PRINCIPES STRATEGIQUES**

### **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, de liquider 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, de liquider et de recouvrer les impôts, taxes et autres droits locaux perçus pour le compte des collectivités territoriales conformément aux textes en vigueur ;
- (iii) de contribuer à la mise en œuvre de 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 produire et publier les statistiques concernant la collecte des recettes fiscales et douanières ;
- (ix) d'exercer toutes autres missions relatives à la perception des recettes publiques, confiées par le gouvernement.

#### **❖ 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**

Le plan stratégique 2023-2025 s'articule autour de quatre (04) axes stratégiques qui se décomposent en objectifs stratégiques ainsi qu'il suit :

#### **❖ Mobilisation des recettes fiscales et douanières**

- (i) élargir l'assiette fiscale ;
- (ii) améliorer le rendement du contrôle fiscal et douanier ;
- (iii) maîtriser les dettes fiscales et les exonérations.

#### **❖ Modernisation du cadastre et de la conservation foncière**

- (i) mettre en place un cadastre fiscal moderne ;
- (ii) optimiser les processus de délivrance des titres fonciers.

#### **❖ Renforcement de la relation client**

- (i) renforcer l'éducation au civisme fiscal ;
- (ii) renforcer la sécurité juridique des contribuables ;
- (iii) améliorer les services rendus aux contribuables.

#### **❖ Modernisation et renforcement des capacités de l'Office**

- (i) renforcer le système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
- (ii) renforcer les capacités logistiques et technologiques ;
- (iii) améliorer la gestion des ressources humaines.

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

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 2025**

Chaine des résultats		Indicateurs objectivement vérifiables			
		Indicateurs	Référence 2022	Réalisations 2025	Cible 2025
IMPACTS	La mobilisation des recettes a augmenté	Taux de pression fiscale (hors exonérations)	13,9%	13,1%	15%
		Contribution des impôts fonciers aux recettes fiscales	0,5%	0,9%	1,0%
EFFETS	La mobilisation des recettes fiscales et douanières est améliorée	Taux d'accroissement des recettes fiscales <sup>3</sup>	NA	33,6%	40,9%
		Part des recettes non liquides dans les recettes fiscales	17,8%	20,9%	16,0%
		Rendement des actions de contrôle (fiscal et douanier)	3,2%	6,5%	6,0%
	Le cadastre et la conservation foncière sont modernisés	Proportion des communes du Grand Lomé disposant d'un plan cadastral fiable	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%	100,0%
		Proportion des titres fonciers produits numériquement	0,0%	15,4%	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% <sup>4</sup>	80,6%	70,0%
		Taux moyen de régularité déclarative pour les impôts de base	89,9%	82,7%	95,0%
	La modernisation et la gouvernance de l'Office sont renforcées	Nombre de certifications obtenues	0	0	4 <sup>5</sup>
		Proportion de directions disposant de manuels de procédures validés par le CoDir	37,5%	39,1%	80,0%
		Nombre d'instances de coordination et de gestion renouvelées	0	0	3 <sup>6</sup>
		Taux d'exécution du plan IT triennal	N/A	N/A	70,0%

Source : OTR

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> Ce chiffre est issu de l'enquête de satisfaction de 2021

<sup>5</sup> ISO 9001, ISO 27001, ISO 31000, IIA

<sup>6</sup> 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

La croissance de l'économie mondiale devrait ralentir en 2025 de 0,1 point de pourcentage passant de 3,3% en 2024 à 3,2% en 2025. L'inflation au niveau mondial devrait s'établir à 4,2% avec des divergences notables entre les pays avancés et les autres régions du monde.

La croissance dans les économies avancées devrait connaître une baisse pour s'établir à 1,6% en 2025 contre 1,8% en 2024. Pour les économies émergentes et pays en voie de développement, la même tendance baissière devrait être observée avec un taux de croissance passant de 4,2% en 2025 contre 4,3% en 2024.

Le commerce mondial, quant à lui, devrait progresser légèrement pour s'établir à 3,6% en 2025 contre 3,5% en 2024.

En Afrique subsaharienne, la croissance économique devrait rester stable autour de 4,1% en 2025 comme l'année précédente.

Au niveau de l'UEMOA, la croissance du PIB devrait connaître une baisse pour se chiffrer à 5,9% en 2025, contre 6,3% en 2024.

**Tableau 7 : Indicateurs économiques internationaux**

	2022	2023	2024	2025		2022	2023	2024	2025
<b>Taux de croissance du PIB (%)</b>					<b>Données sur le commerce (variations annuelles en %)</b>				
<b>Monde</b>	3,8	3,5	3,3	3,2	<b>Commerce mondial (volume)</b>	5,8	1,0	3,5	3,6
<b>Zone Euro</b>	3,6	0,4	0,9	1,2	<b>Exportations</b>				
<b>USA</b>	2,5	2,9	2,8	2,0	<b>Pays avancés</b>	6,0	0,9	1,8	2,1
<b>Chine</b>	3,1	5,4	5,0	4,8	<b>Pays émergents et en développement</b>	4,6	1,4	6,5	5,9
					<b>Importations</b>				
<b>Afrique Subsaharienne</b>	4,4	3,7	4,1	4,1	<b>Pays avancés</b>	7,4	-0,7	2,1	3,1
<b>CEDEAO</b>	4,6	3,8	4,7	4,4	<b>Pays émergents et en développement</b>	4,0	3,7	5,6	4,3

Source : FMI, octobre 2025

### 2.2. Contexte économique et financier national

Le PIB nominal du Togo en 2025 devrait se situer à 6 995,4 milliards de FCFA contre 6 458,1 milliards de FCFA en 2024, soit un taux de croissance de 8,3%.

La croissance du PIB réel, quant à elle, connaîtrait une légère baisse de 0,3 point de pourcentage en s'établissant à 6,2% en 2025 contre 6,5% en 2024. Les principales contributions à la croissance proviendraient essentiellement des branches : agriculture (0,8 point), activités immobilières (0,6 point),

transport et entreposage (0,5 point), activités d'administration publique (0,5 point) et commerce (0,4 point)<sup>7</sup>.

Les échanges commerciaux devraient enregistrer un accroissement en valeur aussi bien pour les importations que pour les exportations en 2025. La valeur des importations passerait de 2 127,4 milliards de FCFA en 2024 à 2 292,9 milliards en 2025, soit une hausse de 7,8%. S'agissant des exportations, elle devrait connaître un accroissement de 9,6% pour s'établir à 1 660,0 milliards.

S'agissant de l'inflation, le niveau général des prix s'établirait à 0,4%<sup>8</sup> par rapport à son niveau de décembre 2024. Cette hausse est essentiellement due à la montée du niveau des indices des divisions de consommation « Restaurants et services d'hébergement » (+1,3%) et « Produits alimentaires et boissons non alcoolisées » (+0,4%).

**Tableau 8 : Principaux indicateurs de l'environnement économique national**

<b>LIBELLES</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>PIB nominal</b>	5 393,3	5 965,3	6 458,1	6 995,4
<b>Taux de croissance du PIB nominal (%)</b>	13,9	10,4	8,5	8,3
<b>PIB réel</b>	4 697,2	4 989,4	5 312,3	5 640,4
<b>Taux de croissance du PIB réel (%)</b>	6,3	6,2	6,5	6,2
<b>Consommation finale</b>	4 695,3	5 049,3	5 395,3	5 783,5
<b>FBCF</b>	1 460,1	1 376,6	1 450,1	1 595,3
<b>Variation des stocks</b>	483,9	514,5	482,7	458,6
<b>Exportations</b>	1 348,8	1 447,2	1 513,9	1 660,0
<b>Importations</b>	1 972,1	2 081,1	2 127,4	2 292,9
<b>Taux d'inflation (%)<sup>9</sup></b>	7,6%	5,3	2,9%	0,4%

Source : DGEAE, Septembre 2025 et IHPC décembre 2025

<sup>7</sup> DGEAE, septembre 2025.

<sup>8</sup> INSEED Togo, INHPC, décembre 2025

<sup>9</sup> 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)

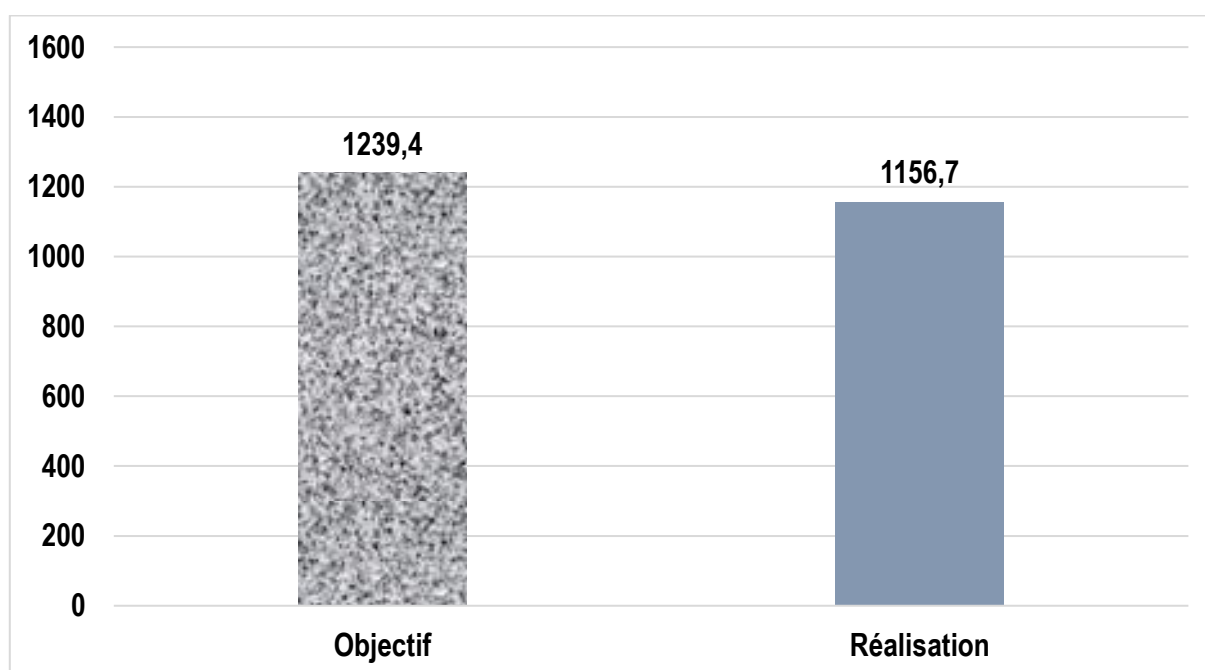
### 3. PERFORMANCES EN TERMES DE RECETTES FISCALES ET DOUANIERES EN 2025

Le montant total des recettes mobilisées par l'OTR s'est élevé à 1 243,4 milliards de FCFA. Ces recettes se composent majoritairement de recettes budgétaires, qui représentent 93,0% du total, tandis que les recettes hors budget, destinées aux collectivités locales, aux organisations communautaires et à d'autres institutions, représentent 7,0%.

#### 3.1. Recettes fiscales et douanières budgétaires consolidées

Au titre de l'exercice 2025, les recettes budgétaires collectées par l'Office ont atteint un montant global de 1 156,7 milliards de FCFA, pour une prévision fixée à 1 239,4 milliards. Ce niveau de mobilisation des recettes correspond à un taux de réalisation de 93,3%.

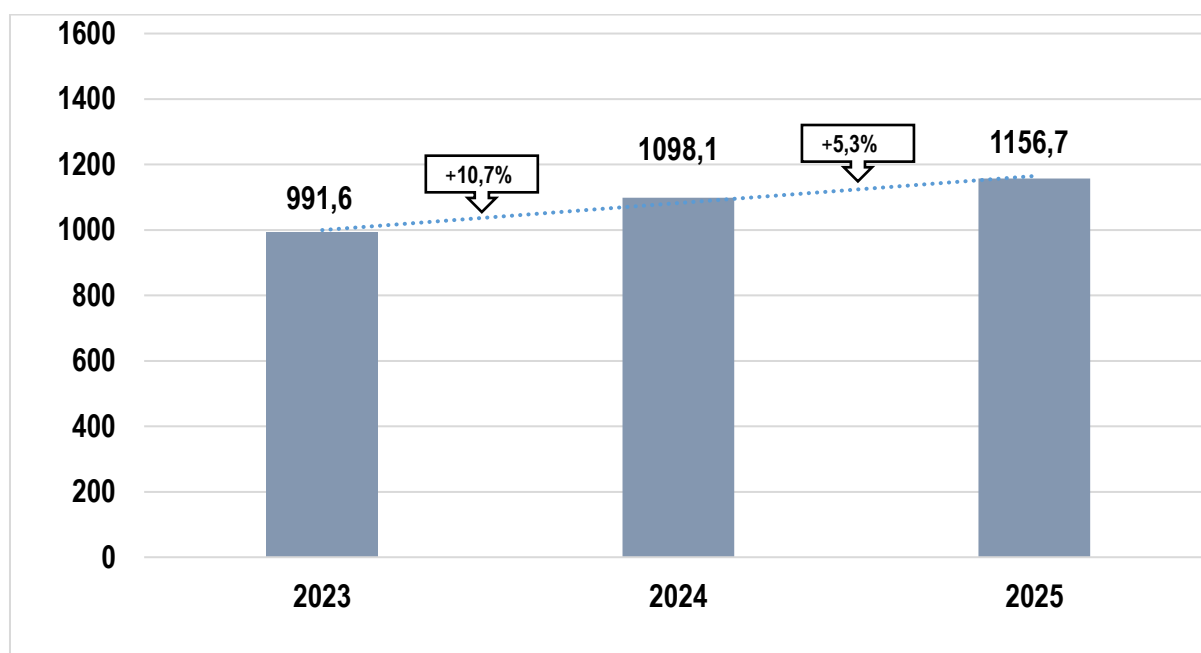
**Graphique 1 : Situation comparée des réalisations et des objectifs budgétaires (en milliards de FCFA)**



Source : OTR

Comparativement à l'exercice 2024, au cours duquel les recettes budgétaires collectées s'élevaient à 1 098,1 milliards, les performances enregistrées en 2025 traduisent une progression de 5,3%, témoignant d'une dynamique positive de mobilisation des recettes fiscales par l'Office.

**Graphique 2 : Evolution comparée des réalisations budgétaires entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA)**



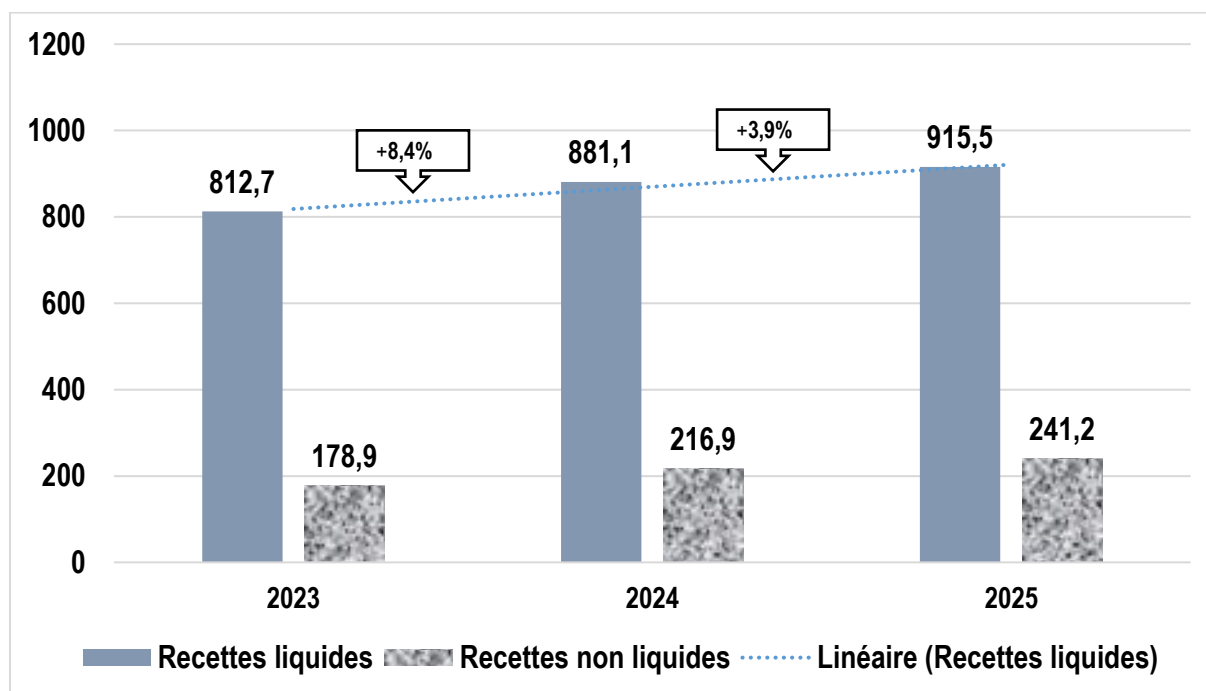
Source : OTR

La structure des recettes budgétaires collectées par l'OTR est constituée de recettes liquides et de recettes non liquides.

Relativement aux recettes budgétaires liquides, leur montant s'est établi à 915,5 milliards de FCFA en 2025, contre 881,1 milliards en 2024, enregistrant ainsi une progression de 3,9%. Elles représentent 79,1% de l'ensemble des recettes budgétaires en 2025, contre 80,2% un an plus tôt, traduisant une légère baisse de leur poids dans la structure globale des recettes.

Quant aux recettes budgétaires non liquides, elles ont affiché une évolution plus marquée, avec une hausse de 11,2%, pour atteindre 241,2 milliards de FCFA en 2025, contre 216,9 milliards en 2024. Cette augmentation des recettes non liquides au détriment des recettes liquides traduit la nécessité de rationaliser les exonérations.

**Graphique 3 : Evolution des réalisations par nature de recettes entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA)**



Source : OTR

La mobilisation des recettes demeure largement dominée par la fiscalité indirecte, laquelle représente en moyenne 72,6% des recettes budgétaires totales recouvrées sur la période 2023-2025. Toutefois, cette prédominance tend à s'atténuer progressivement. La part des impôts indirects a enregistré une baisse continue depuis 2023, passant de 74,9% en 2023 à 72,1% en 2024, puis à 70,8% en 2025, traduisant une évolution graduelle de la structure fiscale en faveur des impôts directs.

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

LIBELLES	2023	2024	2025
Impôts Directs	25,1%	27,9%	29,2%
Impôts indirects	74,9%	72,1%	70,8%

Source : OTR

### 3.2. Analyse de l'évolution des impôts et taxes leaders entre 2023 à 2025

Sur la période 2023-2025, les principaux impôts et taxes à savoir 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) ont représenté en moyenne 81,5% des recettes budgétaires collectées. En 2025, leur contribution s'est établie à 80,8% des recettes budgétaires mobilisées. En glissement annuel, l'ensemble de ces impôts leaders a enregistré une hausse globale de 3,9%.

Tableau 10 : Evolution des impôts, droits et taxes leaders entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA)

LIBELLES	2023	2024	2025
<b>Recettes budgétaires</b>	<b>991,6</b>	<b>1 098,1</b>	<b>1 156,7</b>
<b>Total impôts leaders</b>	<b>811,1</b>	<b>899,6</b>	<b>934,8</b>
<i>Poids</i>	81,8%	81,9%	80,8%
<i>Variation</i>	-	10,9%	3,9%
<b>Total TVA</b>	<b>413,2</b>	<b>436,4</b>	<b>437,5</b>
<i>Poids</i>	41,7%	39,7%	37,8%
<i>Variation</i>		5,6%	0,24%
<b>TVA CI</b>	<b>133,7</b>	<b>153,1</b>	<b>146,7</b>
<i>Poids dans le total des recettes budgétaires</i>	13,5%	13,9%	12,7%
<i>Poids dans le total TVA</i>	32,3%	35,1%	33,5%
<i>Variation</i>	-	14,5%	-4,2%
<b>TVA CDDI</b>	<b>279,6</b>	<b>283,4</b>	<b>290,8</b>
<i>Poids dans le total des recettes budgétaires</i>	28,2%	25,8%	25,1%
<i>Poids dans le total TVA</i>	67,7%	64,9%	66,5%
<i>Variation</i>	-	1,4%	2,6%
<b>DD</b>	<b>171,0</b>	<b>183,4</b>	<b>195,5</b>
<i>Poids</i>	17,2%	16,7%	16,9%
<i>Variation</i>	-	7,2%	6,6%
<b>IS</b>	<b>157,2</b>	<b>183,1</b>	<b>198,3</b>
<i>Poids</i>	15,9%	16,7%	17,1%
<i>Variation</i>	-	16,5%	8,3%
<b>IRPP</b>	<b>69,7</b>	<b>96,6</b>	<b>103,5</b>
<i>Poids</i>	7,0%	8,8%	8,9%
<i>Variation</i>	-	38,6%	7,1%

Source : OTR

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

La Taxe sur la valeur ajoutée constitue la principale source de recettes fiscales, représentant 37,8% des recettes budgétaires collectées, et en progression de 0,2% par rapport à 2024. Cette quasi-stagnation intervient malgré une hausse de 4,3% du chiffre d'affaires taxable à la TVA par rapport à l'année précédente en raison de la hausse des déductions.

Tableau 11 : Evolution des assiettes d'imposition entre 2024 et 2025

LIBELLES		2024	2025	VAR 2025/2024
CA TVA	en valeur (F CFA)	3 349,9	3 492,4	4,3%
Importations	en valeur (F CFA)	4,9	5,2	7,3%
	en volume (kg)	1 594,8	1 678,1	5,2%

Source : OTR

- **Droit de douane (DD)**

Pour un total de 195,5 milliards de FCFA, les recettes de droit de douane représentent 16,9% des recettes fiscales budgétaires. Elles ont augmenté de 6,6% par rapport à l'année précédente. Cette progression s'explique par la hausse en valeur des produits fortement taxés dans les importations.

**Tableau 12 : Structure des importations par bande tarifaire entre 2024 et 2025 (en milliards de FCFA)**

BANDES TARIFAIRES (%)	2024		2025		VAR 2025/2024	
	POIDS NET (KG)	VALEUR	POIDS NET (KG)	VALEUR	POIDS NET	VALEUR
0	0,1	151,2	0,1	142,5	-16,8%	-5,8%
5	0,9	336,3	1,0	377,4	9,0%	12,2%
10	2,3	502,7	2,2	503,8	-6,5%	0,2%
20	0,9	520,5	1,1	551,1	21,5%	5,9%
35	0,6	84,0	0,8	103,4	40,6%	23,0%
<b>TOTAL</b>	<b>4,9</b>	<b>1 594,8</b>	<b>5,2</b>	<b>1 678,1</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,2%</b>

Source : OTR

- **Impôt sur les sociétés (IS)**

L'impôt sur les sociétés contribue à hauteur de 17,1% du total des recettes budgétaires collectées. Il affiche, par ailleurs, une progression de 8,3% en glissement annuel, reflétant le dynamisme attendu de l'activité économique.

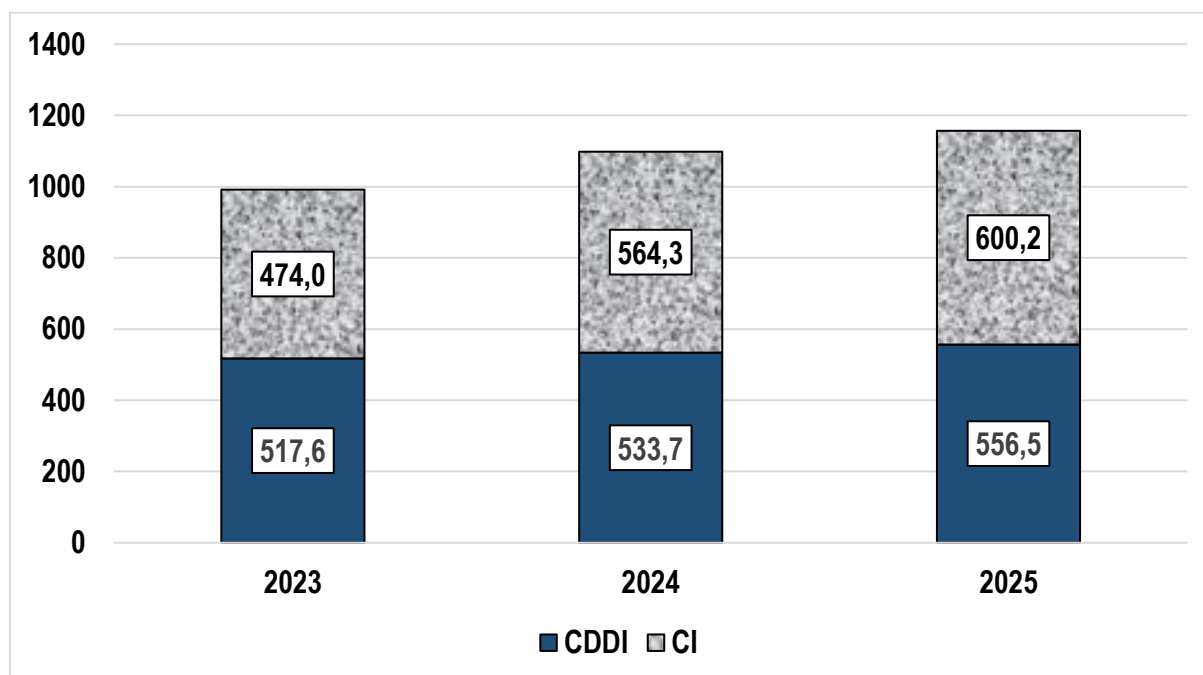
- **Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP)**

Les recettes issues de l'IRPP se sont élevées à 103,5 milliards, représentant 8,9% de l'ensemble des recettes budgétaires mobilisées par l'Office. En comparaison avec l'année 2024, cet impôt enregistre une progression de 7,1%.

### 3.3. Analyse de la contribution par commissariat opérationnel

Le Commissariat des Impôts a mobilisé 600,2 milliards de FCFA en 2025 au titre des recettes budgétaires, contre 564,3 milliards un an plus tôt, soit une progression de 6,4%. La contribution du CI aux recettes fiscales budgétaires s'est ainsi établie à 51,9%, en légère hausse par rapport au taux de 51,4% enregistré en 2024. Parallèlement, le Commissariat des douanes et droits indirects a recouvré 556,5 milliards de recettes budgétaires, en augmentation de 4,3% par rapport à l'exercice précédent. La part des recettes issues du CDDI s'est élevée à 48,1% contre 48,6% en 2024, marquant une légère baisse de sa contribution dans la mobilisation des recettes totales.

**Graphique 4 : Réalisations des commissariats opérationnels entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA)**



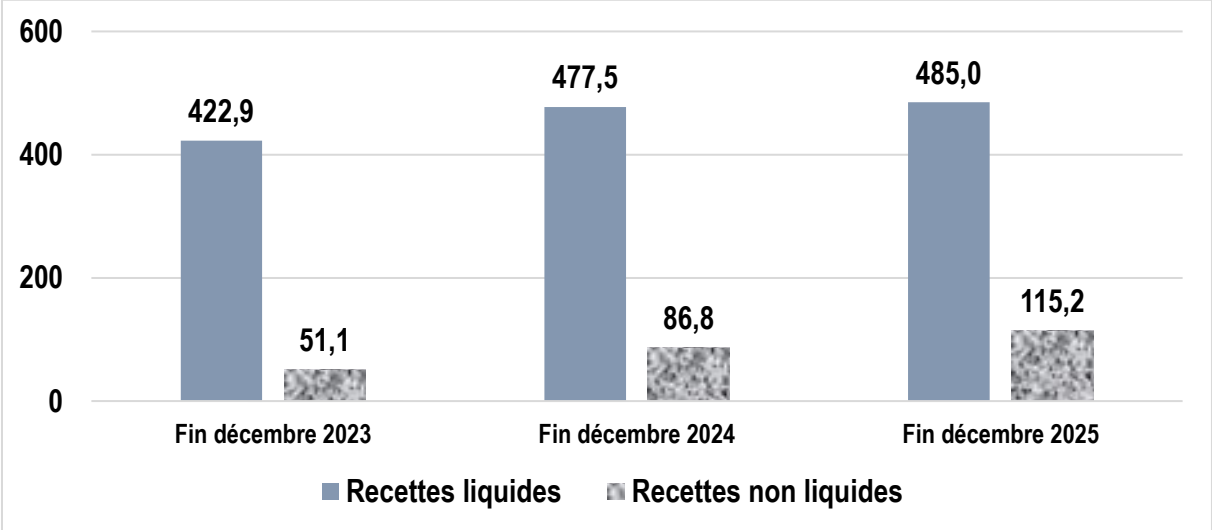
Source : OTR

### **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 mobilisées par le CI ont progressé de 1,6% en 2025, s'établissant à 485,0 milliards de FCFA contre 477,5 milliards en 2024. Elles constituent 80,8% du total des recettes budgétaires collectées par le CI au titre de l'exercice 2025. Quant aux recettes non liquides, elles se sont établies à 115,2 milliards, en hausse de 32,7% par rapport à 2024.

**Graphique 5 : Réalisations des recettes par nature du CI entre 2023 et 2025 (en milliards de FCFA)**

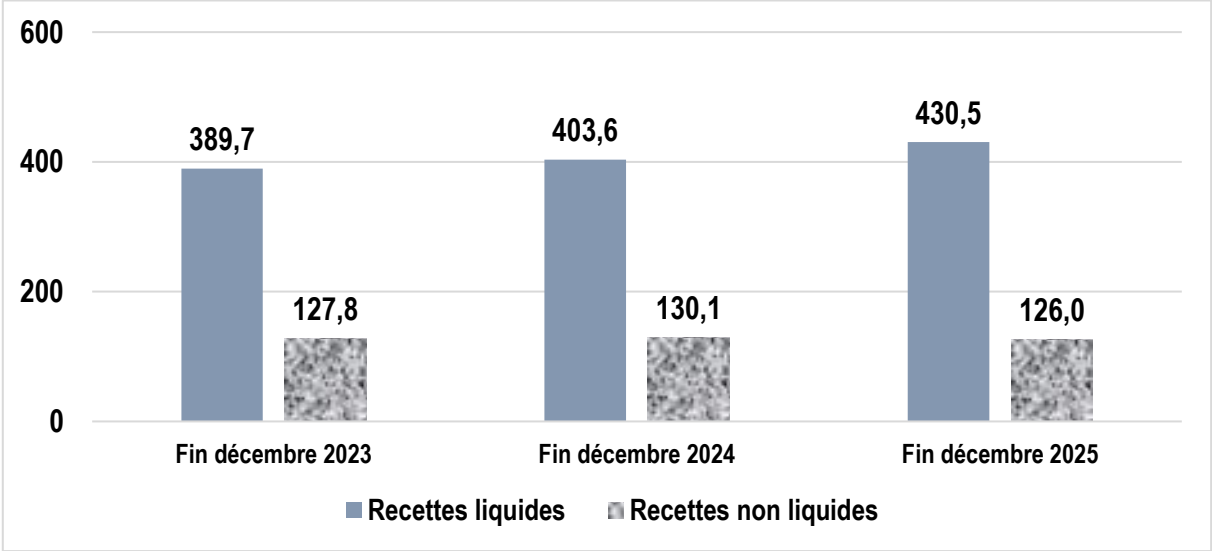


Source : OTR

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

En 2025, les recettes liquides du CDDI ont atteint 430,5 milliards de FCFA, enregistrant une progression de 6,7% par rapport à l'année précédente. Elles constituent 77,4% de l'ensemble des recettes fiscales budgétaires mobilisées par le CDDI. A l'inverse, les recettes non liquides ont reculé de 3,1%, passant de 130,1 milliards en 2024 à 126,0 milliards en 2025.

**Graphique 6 : Réalisations de recettes par nature du CDDI entre 2023 et 2025 (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 2025.

### **4.1. Législation et procédures douanières**

Au titre de la législation douanière, l'OTR a procédé à la rédaction de 25 projets de textes réglementaires portant sur : la concession de Magasins et aires de dédouanement (MAD), la concession des Magasins et aires d'exportation (MAE), le transfert d'entrepôt fictif et le transfert de MAD/MAE, l'extension de MAD/MAE, la réduction de superficie de MAD et la publication de la liste des entreprises bénéficiant du régime dérogatoire relatif au gasoil destiné exclusivement aux machines et engins mobiles non routiers. Relativement à l'actualisation de la liste des commissionnaires en douane agréés, l'Office a, par avis n° 002/2025/OTR/CG/CDDI/DEL, rappelé aux opérateurs de procéder au renouvellement des soumissions cautionnées en douane. A fin décembre, 56 soumissions cautionnées ont été renouvelées sur 254 CDA actifs, soit un taux de 22%.

Par la note de service n° 019/2025/OTR/CG/CDDI, l'Office a introduit neuf (09) nouveaux groupes de produits au module « contrôle de la valeur ». L'annexe TVA du Code général des impôts a été révisée et implémentée dans Sydonia world. La base des agréments de l'UEMOA a été enrichie de 460 lignes pour une prévision de 150 nouvelles lignes. Les travaux de révision du Code des douanes national se sont poursuivis au cours de l'année avec l'identification des points non couverts par le CDN et la formulation des nouvelles dispositions avec la prise en compte du recouvrement des créances contentieuses et les dispositions de lutte contre la fraude douanière.

En termes de facilitation des échanges, quatre (04) nouvelles demandes d'adhésion au Cadre de partenariat privilégié (CPP) ont été reçues et font objet de traitement. Dans le cadre de la mise en place du programme Opérateur économique agréé (OEA), un protocole d'accord de partenariat pour sa mise en œuvre effective a été signé avec la douane chinoise. Pour la mise en œuvre des concessions tarifaires de la ZLECAF, 207 agents des douanes ont bénéficié d'une sensibilisation qui constitue la dernière étape, préalable à l'application de la liste des concessions tarifaires de catégorie A. On note aussi l'effectivité de l'interconnexion du système informatique de l'OTR avec ceux des pays de l'AES.

S'agissant des régimes douaniers, quatre (04) visites sur le terrain ont été effectuées et plusieurs demandes de régimes dérogatoires ont été enregistrées au cours de la période. Les suites données à ces requêtes sont récapitulées dans le tableau ci-après.

**Tableau 13 : Etat récapitulatif du traitement des requêtes liées aux régimes douaniers**

REGIMES	DEMANDES REÇUES	AVIS FAVORABLES	REJETEES	EN COURS DE TRAITEMENT
Exonérations	3210	2977	61	172
Demandes de franchises	721	674	6	41
Admission temporaire	112	112	0	0

Source : OTR

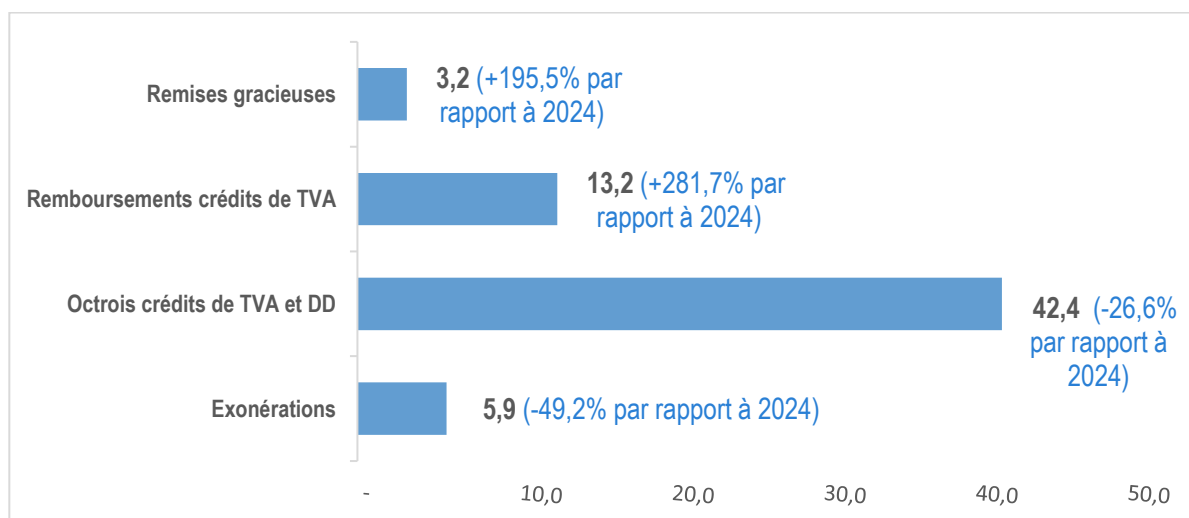
#### 4.2. Législation et contentieux fiscaux

Au cours de l'exercice 2025, les compétences des vérificateurs fiscaux ont été renforcées sur l'échange de renseignements à des fins fiscales. Les documents en vue de la ratification de la Convention concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale (MAAC) ont également été préparés. De plus, l'Office a procédé à l'émission de 13 rescrits fiscaux en réponse aux requêtes des contribuables, ainsi qu'à l'instruction des dossiers d'exonération et à l'octroi de chèques trésor et de crédits de TVA.

L'instruction des demandes d'exonérations a permis d'accorder 5,9 milliards dont 99,5% de TVA. Le montant total des crédits de TVA et de Droits de douanes accordé est de 42,2 milliards, au bénéfice des entreprises attributaires des marchés publics financés sur fonds extérieurs, conformément aux dispositions de l'ordonnance n°93-005 du 28 juillet 1993. Un montant de 13,2 milliards a été accordé au titre des remboursements de crédits de TVA, en hausse de 281,7% par rapport à 2024. Le traitement des demandes de remises gracieuses a quant à lui abouti à l'accord d'un montant de 3,2 milliards, soit une hausse de 195,5% comparativement à 2024.

Au titre du contentieux, 152 contestations relatives aux redressements et aux droits d'enregistrements ont été enregistrées, portant le nombre total de dossiers à 347. A fin 2025, 83 décisions ont été rendues, représentant un taux de réalisation de 23,9% contre 21,2% en 2024. Enfin, 36 saisines de la Commission administrative de recours (CAR) ont été enregistrées, avant le dessaisissement de celles-ci par les contribuables dans le cadre d'un recours contentieux.

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



Source : OTR

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

La lutte contre la fraude étant une des priorités de l'Office, plusieurs actions ont été menées afin de réduire la portée des infractions. A fin décembre, l'Office a diffusé quatre (04) alertes et quatre (04) bulletins de renseignements.

Dans sa mission de contrôle a posteriori des opérations de dédouanement, l'Office a contrôlé 53 entreprises à fin décembre 2025. Aussi, le certificat de visite de la version 4.4.0 de Sydonia world a fait l'objet d'amélioration et de vulgarisation sur toute l'étendue du territoire national. Dans le cadre de l'unité mixte de contrôle, 32 entreprises ont été contrôlées pour les années 2024 et 2025. Par ailleurs, le contrôle des mouvements de marchandises a permis de réajuster 3 647 dossiers commerciaux au cours de l'année.

Dans le cadre de la surveillance du territoire, des patrouilles et des opérations ponctuelles permettent de rechercher et de démanteler des trafics illicites de toute nature. Ces opérations ont permis, au cours de l'année 2025, de réaliser des saisies qui sont répertoriées dans le tableau suivant

**Tableau 14 : Récapitulatif de quelques saisies enregistrées au cours de l'année 2025**

PRODUITS	QUANTITE
Produits pétroliers (litres)	194 145
Drogues/cannabis (kg/pains)	7 405,8
Véhicules 4 roues (nombre)	527
Motos (nombre)	1 142
Tricycles (nombre)	272
Produits pharmaceutiques (kg)	27 754,8
Cigarettes (carton)	1 488,6

Source : OTR

Une solution permettant le réajustement des déclarations de la première ligne lors du contrôle à posteriori et la perception des droits éludés inhérents a été développée. De même, l'analyse miroir des flux commerciaux de 2021 a été effectuée, ainsi que l'organisation des ventes aux enchères de plusieurs biens, notamment 165 voitures, 582 motocycles, 73 tricycles et divers autres colis. Le taux d'apurement du transit au cours de l'année s'élève à 99,8%.

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

En 2025, le nombre total de nouveaux contribuables immatriculés s'est établi à 92 141, dont 13 775 professionnels et 78 366 particuliers. Parmi ces derniers, 37 191 immatriculations ont été réalisées via le portail d'immatriculation en ligne, représentant 47,5% du total des NIF attribués aux particuliers. Le nombre total des contribuables gérés par les services opérationnels à fin décembre 2025 s'est établi à 144 095 dont 75 031 actifs et 69 064 inactifs. La population des contribuables actifs a enregistré une progression de 2,4% par rapport à son niveau de 2024. L'effectif des grandes entreprises a connu une augmentation de 38 entreprises.

**Tableau 15 : Evolution du fichier des contribuables par service opérationnel**

DIRECTIONS	FIN DECEMBRE 2024			FIN DECEMBRE 2025		
	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL	ACTIFS	INACTIFS	TOTAL
DGE	404	13	417	444	11	455
DMEE	2 740	981	3 721	2 912	1 061	3 973
DOFG	40 111	4 259	44 370	41 443	14 799	56 242
DOFAN	17 309	19 971	37 280	14 945	50 076	65 021
DOFR	12 675	1 829	14 504	15 287	3 117	18 404
<b>TOTAL</b>	<b>73 239</b>	<b>27 053</b>	<b>100 292</b>	<b>75 031</b>	<b>69 064</b>	<b>144 095</b>

Source : OTR

Dans le cadre de la fiabilisation du fichier des contribuables, 74 731 opérations de mise à jour ont été réalisées. Celles-ci portent sur 6 499 mises à jour des services gestionnaires, 2 802 changements de régime, ainsi que 65 430 mises à jour diverses. Il a été enregistré le passage au régime du réel avec TVA

de 2 086 contribuables.

S'agissant de la production des actes fiscaux, 206 486 ont été délivrés, dont 84,9% d'attestations de régularité. En outre, 983 dossiers de contribuables ont été réaffectés aux segments appropriés sur la base du critère du chiffre d'affaires, afin de garantir une gestion fiscale plus rigoureuse.

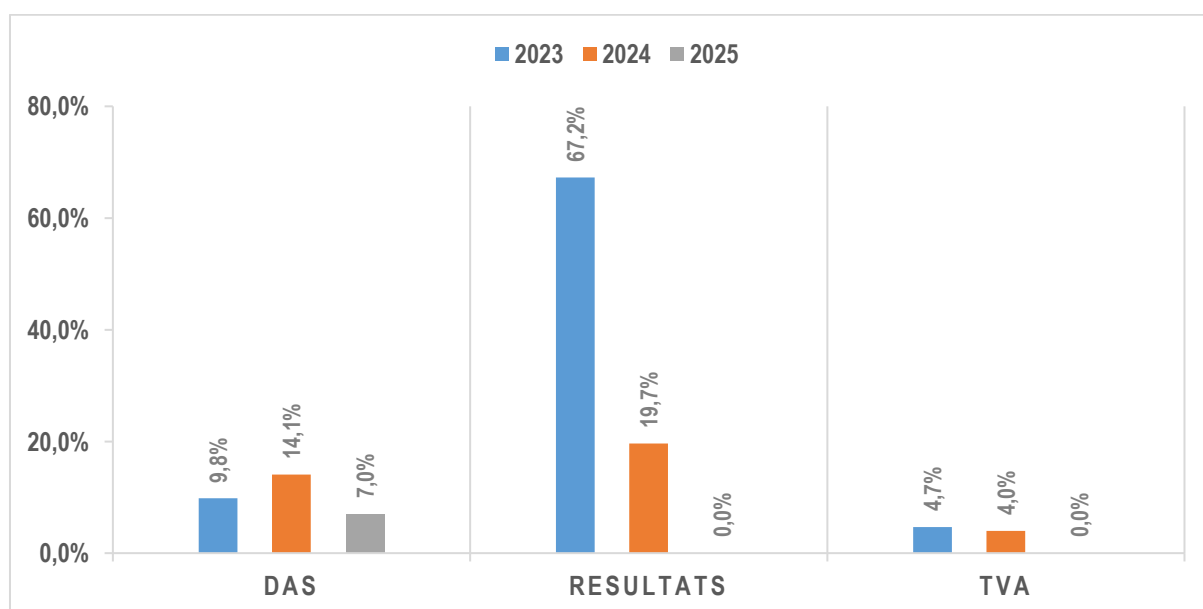
**Tableau 16 : Détails des transferts de dossiers par direction**

DIRECTION DE DEPART	DIRECTION D'ARRIVEE					TOTAL
	DGE	DMEE	DOFG	DOFAN	DOFR	
DGE	-	06	05	02	-	13
DMEE	35	193 <sup>10</sup>	244	54	01	527
DOFG	21	298	-	-	-	319
DOFAN	05	110	-	-	-	115
DOFR	-	09	-	-	-	09
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>616</b>	<b>249</b>	<b>56</b>	<b>01</b>	<b>983</b>

Source : OTR

S'agissant de la gestion des déclarations à la DGE, on note à l'échéance un taux de défaillance déclarative de 7,0% pour les Déclarations annuelles de salaires (DAS) contre 14,1% en 2024. En matière TVA, aucune défaillance déclarative n'a été enregistrée à l'échéance en 2025, contre un taux de 4,0% un an auparavant. Enfin, concernant les déclarations des RESULTATS, aucune défaillance déclarative n'a été constatée.

**Graphique 8 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DGE**



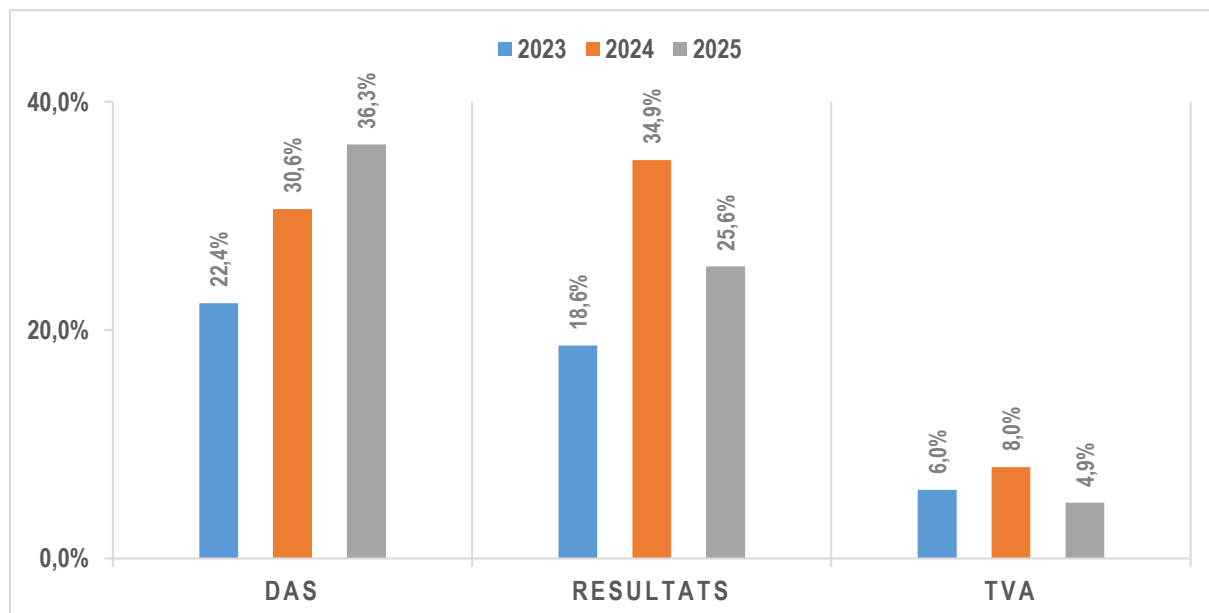
Source : OTR

L'analyse des défaillances enregistrées à la DMEE fait ressortir un taux de défaillance déclarative à l'échéance de 36,3% pour les Déclarations annuelles de salaires (DAS) en 2025, contre 30,6% en 2024.

<sup>10</sup> Transferts entre CIME

En ce qui concerne les déclarations de TVA et de RESULTATS, les taux de défaillance déclarative à l'échéance se sont établis respectivement à 4,9% et 25,6% en 2025, contre 8,0% et 34,9% l'année précédente.

**Graphique 9 : Evolution du taux de défaillance déclarative à l'échéance à la DMEE**



Source : OTR

Dans le but de s'assurer de l'exactitude des informations déclarées par les contribuables, l'Office a mis en œuvre plusieurs actions, notamment l'exercice du droit de communication, des recoupements d'informations ainsi que des opérations de vérification. Ainsi, au titre de l'exercice du droit de communication, un total de 1 000 avis de passage a été émis en 2025, contre 659 en 2024. Sur l'ensemble de ces avis, 808 réponses ont été recueillies, correspondant à un taux de collecte de 80,8%.

**Tableau 17 : Exercice du droit de communication**

DROIT DE COMMUNICATION	EMISSIONS DES AVIS DE PASSAGE		DONNEES COLLECTEES	
	TOTAL	Dont INSTITUTIONS FINANCIERES	TOTAL	Dont INSTITUTIONS FINANCIERES
<b>2024</b>	659	330	636	330
<b>2025</b>	1 000	592	808	581
<b>Variation 2025/2024</b>	<b>51,7%</b>	<b>79,4%</b>	<b>27,0%</b>	<b>76,1%</b>

Source : OTR

Sur les 53 investigations engagées au cours de l'année, 35 dossiers se sont révélés infructueux en raison de l'absence d'éléments probants permettant de confirmer les anomalies suspectées. En revanche, 15 cas de fraude ont été établis à la suite de vérifications. Par ailleurs, trois (03) investigations demeurent en cours de traitement et feront l'objet de conclusions ultérieures.

Pour l'ensemble des directions, sur un total de 3 370 dossiers programmés au titre des contrôles externes, 2 699 ont été effectivement engagés et 1 565 clôturés. Le taux d'engagement des contrôles s'est ainsi établi à 80,1%. La DGE et la DMEE affichent respectivement des taux d'engagement de 96,6% et 81,0%.

Le taux de clôture se situe, quant à lui, à 58,0%. A l'issue des contrôles, un montant global de 28,2 milliards a fait l'objet d'avis de mise en recouvrement au titre du programme 2025. En prenant en compte les contrôles de 2024 clôturés en 2025, le montant mis en recouvrement s'établit à 82,6 milliards en hausse de 21,1% par rapport à 2024. Globalement, le taux de couverture de contrôle fiscal pour l'année 2025 se chiffre à 3,6%.

**Tableau 18 : Niveau d'exécution des programmes de contrôle au CI**

SERVICE GESTIONNAIRE	DOSSIERS PROGRAMMES (A)	DOSSIERS ENGAGES (B)	TAUX D'ENGAGEMENT (C) = B/A	DOSSIERS CLOTURES (D)	TAUX DE CLOTURE (E)=D/B	MONTANT AMR EMIS (En milliards) (F)
DGE	175	169	96,6%	56	33,1%	14,3
UMC	19	19	100,0%	2	10,5%	0,2
DMEE	643	521	81,0%	240	46,1%	5,1
DOFG	1 163	875	75,2%	608	69,5%	3,9
DOFAN	662	526	79,5%	315	59,9%	1,7
DOFR	708	589	83,2%	344	58,4%	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 370</b>	<b>2 699</b>	<b>80,1%</b>	<b>1 565</b>	<b>58,0%</b>	<b>28,2</b>

Source : OTR

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

Les actions menées dans les domaines du cadastre et de la conservation foncière ont principalement porté sur la mise en place d'un cadastre fiscal moderne ainsi que sur l'optimisation du processus de délivrance des titres fonciers. Dans ce cadre, 37 991 opérations de bornage contradictoire ont été réalisées pour un objectif de 42 266, correspondant à un taux de réalisation de 89,9%. En outre, 13 375 titres fonciers dont 2 066 titres fonciers numériques ont été délivrés, contre 13 556 en 2024, soit une baisse de 1,4%. Cette baisse s'explique d'une part par la prise en main de l'application de production numérique des titres fonciers, d'autre part par les perturbations temporaires sur la fenêtre de déploiement de la solution d'archivage numérique.

Les expertises foncières ont concerné principalement le géo-positionnement de 9 813 anciens titres, le géo-référencement de 3 925 titres fonciers, l'actualisation de 186 titres d'expropriation, ainsi que la conduite d'enquêtes portant sur 74 réserves administratives.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation des immeubles, 30 934 dossiers ont été traités en 2025, pour une prévision de 30 300 dossiers correspondant à des taxes estimées à 1,1 milliard. Les données brutes

issues des recensements fonciers menés entre 2022 et 2024 ont, quant à elles, fait l'objet d'analyse et de traitement, aboutissant à 113 104 immeubles traités pour un potentiel fiscal de 4,9 milliards.

S'agissant de la validation des grilles de valeurs vénales, 115 communes sur 117 ont vu leurs projets approuvés. Par ailleurs, l'Office a procédé à la création ou à l'actualisation de 10 262 parcelles assorties de numéros uniques parcellaires (NUP) et a assuré l'appariement des données fiscales et cartographiques pour 12 077 immeubles. A fin décembre 2025, le nombre d'immeubles inscrits dans la matrice cadastrale s'établit à 152 913, contre 122 064 à fin décembre 2024, soit une progression de 25,3%.

En outre, les résultats des études pilotes portant sur les méthodes simplifiées d'évaluation des immeubles, conduites par l'Initiative pour le revenu des gouvernements locaux (LoGRI) en collaboration avec nos services, ont été présentés. Une simulation des coûts des différents scénarios d'implémentation de la méthode dite simplifiée a également été réalisée, afin d'éclairer la prise de décision.

Enfin, en matière de respect des délais réglementaires applicables au traitement des demandes des opérateurs, les efforts déployés ont permis de garantir des délais inférieurs aux normes en vigueur. Le tableau ci-après présente la synthèse des performances enregistrées par division régionale.

**Tableau 19 : Récapitulatif des délais moyens de traitement de dossiers**

LIBELLES	DELAI REGLEMENTAIRE	DELAI MOYEN
Mutations totales	10 jours	13 h 54 min
Inscriptions des hypothèques	30 jours	02 jours 6 h
Recherches	2 jours	02 h 48 min
Etats descriptifs	2 jours	04 h

Source : OTR

#### **4.6. Prévention et investigation sur la corruption**

Les activités de prévention et de lutte contre la corruption au sein de l'Office qui reposent essentiellement sur le renseignement, la sensibilisation et les investigations visent, non seulement, à édifier le personnel sur les risques de corruption mais aussi à identifier les cas suspects pour y apporter une réponse adaptée. S'agissant de la prévention et du renseignement, à fin décembre 2025, l'Office a organisé pour l'ensemble du personnel 45 séances de sensibilisation portant sur le code de conduite et procédure disciplinaire, les valeurs de l'OTR et sur la corruption avec la participation de 1 447 agents. L'Office a aussi organisé une campagne d'actualisation des déclarations de biens spécifiquement pour le personnel nouvellement recruté, les agents en position de stage et les agents mis en disponibilité. A cet effet, un total de 132 déclarations a été reçu dont 126 déclarations pour le personnel nouvellement recruté et six (06) pour le personnel en formation ou en disponibilité. Afin d'identifier d'éventuelles pratiques répréhensibles et de recueillir des informations utiles aux enquêtes en cours, 18 missions de renseignement ont été effectuées

sur le terrain. Concernant des appels sur le numéro vert 8280, le récapitulatif par commissariat concerné 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	26	814	840	27,0
Appels concernant le CI	09	326	335	10,8
Appels concernant le CG	0	0	0	0
Appels concernant le CSG	67	257	324	10,4
Appels n'ayant aucun rapport avec l'OTR	230	1 377	1 607	51,7
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>	<b>2 774</b>	<b>3 106</b>	<b>100,0</b>

Source : OTR

Par ailleurs, 17 cas d'investigations dont cinq (05) de méconduite, huit (08) de fraude et corruption et quatre (04) de corruption ont été traités. Les conclusions issues des investigations sont récapitulées dans le tableau ci-après :

**Tableau 21 : Récapitulatif des cas traités au cours de l'année 2025**

N°	TYPE DE CAS INVESTIGUES	NOMBRE DE CAS TRAITES	ETAT D'AVANCEMENT DES CAS INVESTIGUES				
			NON ACHEVES (EN COURS)	ACHEVES		SUSPENDUS	CLASSES SANS SUITE
				Non avérés	Avérés		
1	Corruption	4	1	2	1	0	0
2	Méconduite	5	0	0	4	0	1
3	Fraude et Corruption	8	0	0	8	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Source : OTR

Les sanctions ont été appliquées pour les cas avérés conformément aux dispositions de Code de conduite et de procédures disciplinaires.

#### 4.7. Audit interne et management qualité

Les activités d'audit interne et de management de la qualité visent à s'assurer de l'implication de l'ensemble du personnel dans le respect des normes, des procédures et bonnes pratiques pour la qualité du service rendu aux contribuables.

Ainsi, en matière d'audit interne, les missions d'audit suivantes sont réalisées :

- audit du système de collecte des droits et taxes sur les plus-values de cession de biens immeubles dans les divisions régionales de la DCCF ;
- audit du système d'immatriculation foncière ;
- audit des états financiers de l'OTR, exercice 2024 ;

- audit du système de gestion des Codes de spécification tarifaires (CST) ;
- audit du dispositif de gestion de la continuité des activités du système d'information de l'OTR conformément aux règles de cybersécurité fixées par l'arrêté N°2022-040/PMRT du 29 juin 2022 ;
- audit du système de dédouanement et d'immatriculation des véhicules ;
- audit du système d'élaboration des états financiers au titre du premier semestre 2024 ;
- audit du système de gestion des bornages contradictoires et de la sécurisation foncière au niveau de la division du Cadastre du Grand Lomé ;
- suivi de la mise en œuvre des recommandations antérieures des missions d'audit interne.

Par ailleurs, une mission d'audit du système de gestion du transit douanier est en cours de réalisation. Outre ces missions d'audit des processus, plusieurs missions de contrôle inopiné des caisses ont été réalisées notamment sur les caisses des divisions des opérations fiscales du Golfe 5, du bureau des opérations douanières de Noépé et du bureau des opérations fiscales d'Agoe-Nyivé 2.

En matière de management de la qualité, les principales activités ont concerné l'élaboration du manuel de procédures du Centre de contact de l'OTR, le démarrage de la cartographie des risques de la DCCF, le démarrage de la conception des affiches pour la campagne de sensibilisation visuelle et digitale sur la démarche qualité au sein de l'OTR et l'élaboration des termes de référence pour le diagnostic qualité initial de l'OTR au regard des exigences de ISO 9001.

Parallèlement, le processus de certification de l'IFFD a connu des avancées significatives, avec notamment l'élaboration de la politique qualité, la réalisation complète de la cartographie de ses processus métiers et des risques des processus, la réalisation du diagnostic qualité initial, l'élaboration du plan et du programme d'audit qualité, l'élaboration des procédures obligatoires du SMQ de l'IFFD-OTR, l'organisation de sessions de sensibilisation sur le management qualité pour l'ensemble du personnel, la production de l'ensemble des documents requis pour son système de management de la qualité. Ces activités ont conduit à la réalisation effective de l'audit de certification ISO 9001 précédé d'un audit à blanc. L'audit de certification s'est déroulé avec satisfaction et les résultats sont attendus début 2026.

#### **4.8. Communication et éducation des contribuables**

Afin de réussir sa mission d'éducation et de promotion du civisme fiscal auprès des contribuables, l'Office togolais des recettes a eu recours plusieurs approches telles que les sensibilisations, les communications médias et hors médias.

S'agissant de la communication média, l'Office a poursuivi sa campagne médiatique au profit des contribuables, comprenant 686 émissions radio et télévisées, 7 206 publications dans la presse écrite et en ligne, 40 358 diffusions de spots publicitaires, 23 couvertures médiatiques dédiées, 16 émissions

ludiques dotées de prix et un (01) concours de meilleure production médiatique organisé (22 productions reçues ; huit (08) journalistes primés). Parallèlement, l'Office a réalisé et diffusé 18 capsules vidéos sur plusieurs thématiques, neuf (09) émissions « le mercredi du fisc », sept (07) carrousels dont 6 pour sensibiliser les contribuables sur la TVM et leurs obligations fiscales du 1<sup>er</sup> trimestre et un (01) carrousel sur les arnaques ainsi que deux (02) diffusions live du colloque de la 3<sup>ème</sup> édition du dialogue interprofessionnel sur la fiscalité. Sur le plan digital, l'Office a enregistré une croissance de son audience sur les différentes plateformes dont le récapitulatif est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 22 : Récapitulatif des publications par plateformes**

N°	PLATEFORMES	NOMBRE DE PUBLICATIONS	NOMBRE D'ABONNES EN 2024	NOMBRE D'ABONNES EN 2025	VARIATION DU NOMBRE D'ABONNES
1	Facebook	212	21 592	25 596	18,5%
2	Instagram	156	1 716	1 844	7,5%
3	X	86	14 436	14 560	0,8%
4	WhatsApp	160	N/D	48 134	N/A
5	Tiktok	71	24 300	25 420	4,6%
6	LinkedIn	118	11 679	12 454	6,6%
7	Telegram	82	N/D	1 322	N/A

Source : OTR

A fin décembre, le Centre de contact a traité 3 738 appels et 1 108 e-mails, tout en procédant à la création de 280 NIF, à la validation de 659 NIF et à la gestion de 313 interactions sur les réseaux sociaux. L'Office a également sponsorisé 56 événements, renforçant ainsi son accompagnement au profit des partenaires. S'agissant des sensibilisations, plusieurs séances ont été organisées au profit des partenaires sur la loi de finances et diverses thématiques dont les détails sont récapitulés dans le tableau ci-après.

**Tableau 23 : Récapitulatif sur les sensibilisations**

N°	SUJET DE SENSIBILISATION	POPULATION CIBLE	NOMBRE DE PERSONNES SENSIBILISEES
1	Vulgarisation de la Loi de finances, exercice 2025	Opérateurs économiques	6 662
2	Fiscalité locale	Bénéficiaires du Fonds National de Finance Inclusive (FNFI)	4 150
3	Droits et devoirs en matière fiscale	Femmes SEFECTO	250
4	Module dématérialisé des Exonérations et Franchises	Points focaux des Ministères, Commissionnaires agréés et représentants des ambassades	449
5	Compétences en communication avec les usagers ou requérants	Personnel de la Direction du Cadastre et de la Conservation Foncière	449
6	Gestion des domaines publics, le règlement coutumier des litiges fonciers, la délivrance des contrats de vente et les procédures d'obtention du titre foncier	Membres des commissions domaniales des 117 communes du Togo	225
7	Importance du NIF	Femmes revendeuses de pagnes (Adawlato)	60
8	Principaux facteurs de blocage des dossiers d'immatriculation foncière au sein de la DCCF	Géomètres et personnel de l'OTR	223
9	Impact du paiement des impôts sur l'accès au crédit et aux marchés publics	Contribuables du CIME 2	120
10	Fiscalité des marchés publics	Responsables des marchés publics des mairies, des banques et les notaires	137
11	Sensibilisation sur la « fiscalité inclusive »	Entrepreneurs en situation de handicap (à la foire " mon Beau village "	50
12	Webinaires sur le basculement vers E-Tax/DMANA	Personnel de l'OTR et Contribuables	513
13	Fonctionnement de la plateforme digitalisée de gestion du laissez-passer	Membres des syndicats des transporteurs du Bénin et de l'Afrique de l'Ouest	50
14	Importance du paiement de la taxe d'habitation et du géoréférencement	Agents immobiliers du DAGL	107
15	Webinaire sur le duplicata du titre foncier	Agents de l'OTR et usagers	150

Source : OTR

#### 4.9. Etudes et planification stratégique

Dans le cadre du pilotage stratégique, l'Office a procédé à l'élaboration de documents de planification et de suivi, à la réalisation de différentes études et à la tenue des statistiques.

En matière de la planification et du suivi, on note :

- la réalisation de la deuxième évaluation TADAT, précédée de l'auto-évaluation ;
- l'élaboration et publication du rapport de performance 2024 de l'Office ;
- la finalisation du plan opérationnel 2025 ;

- l'élaboration du plan stratégique 2026-2030 de l'OTR ;
- le suivi des réformes de gestion des finances publiques ;
- la réalisation de l'évaluation à mi-parcours du plan stratégique 2023-2025 ;
- la participation aux travaux du comité CBMT ;
- l'élaboration du budget programme 2026-2028 et du rapport annuel de performance 2024 ;
- le suivi des engagements des partenaires techniques et financiers.

Les études réalisées en 2025 ont porté, entre autres, sur la mise en place des maquettes-outil RA-GAP pour l'analyse des écarts fiscaux de TVA et d'IS avec des taux de réalisation respectifs de 80% et 75%. Par ailleurs, le processus de production des notes de conjonctures fiscales et douanières a été dématérialisé. La mise en place de l'outils de mesure de satisfaction des contribuables se poursuit.

En matière de statistiques fiscales et douanières, les activités ont porté sur la prévision des recettes, la mise à jour des bases de données statistiques, le suivi quotidien de l'évolution des recettes fiscales et douanières et du commerce extérieur, le renseignement des plateformes statistiques des partenaires (ATAF, ATO, ISORA, ISOCA) et la production des statistiques pour le compte de l'Office et des tiers etc.

#### **4.10. Gestion des ressources humaines et formation professionnelle**

Dans le cadre de l'amélioration continue de son capital humain, l'Office togolais des recettes, pour l'année 2025, a réalisé plusieurs activités et projets tels que les recrutements interne et externe, la gestion des performances et carrières des agents, l'administration du personnel et la formation des agents.

Pour renforcer ses capacités en ressources humaines, l'Office a entrepris des recrutements aussi bien internes qu'externes. Les recrutements externes ont permis d'intégrer 135 nouveaux agents au personnel de l'Office dont 82 professionnels techniques pour la direction du système d'information et 53 chauffeurs. En interne on note le recrutement de deux (02) chefs section, neuf (09) chefs de division et 89 professionnels seniors. D'autres processus de recrutement en interne sont en cours notamment, le recrutement du directeur de l'institut de formation fiscale et douanière, du directeur de la prévention et de la lutte contre la corruption, du chef de division cadastre, du chef de division renseignement et prévention de la corruption ainsi que de l'attaché des douanes à l'OMD.

S'agissant de la gestion des performances et carrières, 24 agents ont été admis à la retraite et 330 agents ont été promus à des grades supérieurs. Quant aux évaluations et contrats de performance, 2 594 agents ont été évalués sur un total de 2 617 agents, soit 99% de taux de réalisation. Pour les contrats, 97,5% des contrats ont été centralisés à fin décembre, soit 2 534 contrats sur 2 598 attendus. Au cours de l'année, l'Office a enregistré 12 démissions, 19 abandons de poste, 19 mises en disponibilité et 8 ruptures de contrat, 11 permissions non déductibles, 75 permissions déductibles des congés et 273 repos médicaux représentant 1 960 jours. Par ailleurs, 197 demandes de congés annuels ont été

comptabilisées, représentant seulement 7% du personnel. Aussi, l'Office a-t-il malheureusement enregistré 28 cas d'accidents de travail et 11 décès. Au titre des événements heureux, on note 35 mariages et 194 naissances. L'effectif du personnel à fin 2025 est de 2 844 agents.

S'agissant de la formation des agents, l'Office en a mis 100 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 24 : Effectif des stagiaires par spécialité et lieu de formation**

SPECIALITES	EFFECTIF EN FORMATION	VILLE ET PAYS	OBSERVATIONS
Master en Administration fiscale (KESRA)	02	Kenya	Clôturée
Master en Administration fiscale (KESRA)	01	Kenya	Clôturée
Ecole Nationale des Finances Publics	01	France	Clôturée
COFEB-BCEAO	01	Sénégal	Clôturée
Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD) (2024-2025)	81	Togo	Clôturée
Ecole Nationale des Finances Publics	03	France	En cours
l'Institut International des Assurances (IIA)	01	Cameroun	En cours
l'Télécom Sud Paris	01	France	En cours
Cycle international des cadres d'inspection douanière du Maroc	03	Maroc	En cours
Etude supérieure en douane à l'Ecole des douanes belge	02	Belgique	En cours
Université Paris Dauphine	02	France	En cours
Cycle de formation de base des cadres supérieurs (IFFD) (2025-2026)	88	Togo	En cours

Source : OTR

Afin d'améliorer le bien-être de son personnel, le service de santé de l'Office a procédé à la réalisation du bilan de santé, des consultations médicales, des analyses médicales et des prises en charge de différentes pathologies au profit du personnel. Par ailleurs, plusieurs autres activités ont été réalisées notamment la poursuite de la vulgarisation du Code de conduite et de procédures disciplinaires, l'immatriculation des agents à l'assurance maladie universelle (AMU), l'authentification des diplômes des agents, la poursuite de la digitalisation du processus de notification dans ERP, le démarrage des travaux de relecture du statut du personnel, le démarrage de l'élaboration de la stratégie RH, la sensibilisation sur les risques professionnels et la mise à jour des avancements etc.

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

Les activités réalisées au cours de l'année 2025 à l'IFFD ont concerné, entre autres, la formation diplômante des auditeurs, les formations à la carte au profit des opérateurs économiques, les activités relatives à la certification de l'institut et diverses autres activités.

La formation diplômante de la 6<sup>ème</sup> promotion a été exécutée conformément au programme établi avec un taux de réussite global de 99,4%. Au titre de la 7<sup>ème</sup> promotion, la formation a démarré en septembre avec un effectif de 151 auditeurs dont 39 étrangers.

S'agissant des formations à la carte, l'Office en a organisé cinq (05) au profit de ses partenaires, portant sur des thématiques diverses.

Relativement à la certification, plusieurs documents ont été produits notamment la cartographie des risques des processus de l'IFFD-OTR, le manuel de procédures de l'IFFD-OTR, le manuel qualité de l'IFFD-OTR, le plan de communication et de sensibilisation du SMQ de l'IFFD-OTR. L'audit de certification proprement dit s'est tenu du 15 au 17 décembre dont les résultats sont attendus. Cet audit de certification a été précédé d'un audit à blanc.

L'Office a également procédé au cours de l'année 2025 à l'organisation de la troisième édition du dialogue interprofessionnel sur la fiscalité<sup>11</sup>, à la deuxième session de formation de l'académie de l'OCDE et à la finalisation de l'élaboration de la stratégie de développement de l'institut.

Dans le cadre du développement des partenariats pour le compte de l'IFFD, une convention de partenariat entre l'Office togolais des recettes et le Ministère de la fonction publique du Gabon a été signée et une visite prospective au Tchad a été effectuée.

#### **4.12. Logistique et approvisionnement**

L'Office a poursuivi au cours de l'exercice 2025, le renforcement de ses capacités matérielles et logistiques à travers la passation des marchés publics, la gestion et la modernisation des infrastructures ainsi que l'optimisation de la gestion de son parc automobile.

Au titre des marchés publics, le plan de passation des marchés (PPM) 2025 de l'Office initialement de 21 marchés a été révisé à 27 marchés dont 21 financés sur les ressources propres et six (06) sur les Fonds de garantie de la CCIT-Togo. A fin décembre 2025, l'ensemble des 27 marchés planifiés ont été lancés, 23 ont été signés et la quasi-totalité entièrement exécutée. Par ailleurs, les premiers modules de l'application de gestion du plan de passation des marchés ont été développés et implémentés et les agents formés à leur utilisation. L'Office a également réalisé trois (03) inventaires du stock au cours de l'année et a doté 312 agents d'ordinateurs.

---

<sup>11</sup> Le thème de cette édition est « Commerce international, développement économique et durabilité : focus sur les organisations douanières et leurs rôles dans la facilitation des échanges en Afrique »

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. Le suivi technique des travaux de construction des immeubles R+7 annexe du bâtiment de la DCCF et le R+5, annexe au bâtiment du siège s'est poursuivi avec des taux respectifs de réalisation de 29,7% et 23,2% à fin décembre.

Des travaux de réhabilitation des bâtiments ont été aussi exécutés notamment pour la Division des opérations fiscales du Golfe 4, le bureau des douanes de Kpadapé et la Division régionale des douanes de Kara avec des taux de réalisation respectifs de 100%, 31% et 29,7%. Par ailleurs, des réparations et entretiens courants d'infrastructures pour différents bâtiments de l'Office sur toute l'étendue du territoire ont été réalisés.

Le parc matériel de transport de l'Office a été renforcé avec l'acquisition de 16 nouveaux véhicules portant l'inventaire à 367 engins dont 224 véhicules et 143 motos. Sur ce total, 67,5 % du parc automobile global de l'Office est en bon état, 21,6 % dans un état acceptable et 10,9 % vétuste à fin décembre 2025.

**Tableau 25 : Bilan de l'état de fiabilité des engins roulants du parc automobile de l'OTR**

NATURE DU MATERIEL ROULANT	ETAT DE FIABILITE TECHNIQUE			
	BON ETAT	ACCEPTABLE	VETUSTE	TOTAL
Motos	00	111	32	143
Véhicules à 4 roues	76	48	100	224
Cumul global parc OTR	76	159	132	367
Pourcentage du total	20,7%	43,3%	36,0%	100,0%

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 2025 avec la réalisation de plusieurs activités notamment :

- dématérialisation de la procédure d'octroi et de gestion des exonérations et franchises ;
- mise en production de l'application de gestion du laissez-passer ;
- dématérialisation de la procédure de délivrance des attestations d'immatriculation des véhicules ;
- opérationnalisation de l'interconnexion avec le Mali ;
- digitalisation du suivi des réquisitions cadastrales ;
- mise en production de l'application d'archivage numérique du foncier ;
- poursuite de l'optimisation de la plateforme du GUDEF ;
- développement d'une application web et mobile de déclaration et de paiement des impôts et taxes ;
- développement d'une application de gestion des marchés publics ;

- développement d'une application de gestion automatisée des activités logistiques et de maintenance du parc automobile au sein de l'OTR ;
- opérationnalisation du système de sauvegarde complète et automatique de tous les actifs numériques est opérationnalisé ;
- renforcement de l'infrastructure informatique système avec les outils docker et kubernetes ;

Plusieurs, l'Office a réalisé l'optimisation et la maintenance des différentes plateformes et applications, la maintenance des différents outils et matériels informatiques, la gestion des incidents etc.

## 5. GESTION BUDGETAIRE, FINANCIERE ET COMPTABLE

La gestion budgétaire, financière et comptable a été marquée par la tenue de la comptabilité des ressources et dépenses de l'OTR suivant les normes du SYSCOHADA révisé. L'élaboration des états financiers de l'exercice 2024 de l'OTR est en cours de finalisation. La production des situations mensuelles des recettes collectées et versées en banque et destinées au Trésor et aux autres organismes ou institutions partenaires, l'exécution d'une mission de contrôle des caisses menues dépenses dans les divisions des douanes et des impôts et l'exécution des ATD émis par les services opérationnels de l'Office.

S'agissant de l'exécution budgétaire, le budget de l'Office, gestion 2025 adopté par le Conseil d'administration, s'équilibre en recettes et en dépenses à 36,2 milliards de FCFA. A fin décembre 2025, le taux d'exécution des dépenses de l'Office est de 87,5% pour un montant total de 31,7 milliards de F CFA.

**Tableau 26 : Etat d'exécution des dépenses en 2025 (en milliards de F CFA)**

N°	RUBRIQUES	PREVISIONS (1)	EXECUTION (2)	ECARTS (2)-(1)	TAUX D'EXECUTION 100*(2)/(1)
1	Report du solde déficitaire 2024	0,5	0,5	0,0	100,0%
2	Dépenses de personnel	24,4	22,5	-1,8	92,4%
3	Autres dépenses de fonctionnement	8,1	6,4	-1,7	79,1%
4	Equipements et investissements	3,3	2,3	-1,0	68,1%
<b>TOTAL</b>		<b>36,2</b>	<b>31,7</b>	<b>-4,5</b>	<b>87,5%</b>

Source : OTR

## **6. DEFIS ET PERSPECTIVES**

### **6.1. 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.

### **6.2. Perspectives**

En termes de perspectives, l'OTR compte :

Au niveau stratégique :

- (i) renforcer les capacités logistiques et technologiques ;
- (ii) valoriser le capital humain ;
- (iii) renforcer le système de gouvernance institutionnelle et juridique ;
- (iv) renforcer la relation client avec les contribuables ;
- (v) renforcer la collaboration avec les institutions partenaires ;
- (vi) améliorer la gouvernance foncière ;
- (vii) renforcer la gestion intégrée des risques ;
- (viii) consolider la transformation digitale et l'innovation.

Au niveau opérationnel :

- (i) optimiser l'application mobile de déclaration et de paiement des impôts Togotax ;
- (ii) finaliser l'optimisation et le redéploiement de l'application de Gestion électronique des documents ;
- (iii) mettre en place une plateforme automatisée de production des prévisions des recettes budgétaires ;
- (iv) organiser la semaine nationale du contribuable ;
- (v) mettre en place les préalables pour l'introduction des modules de formation sur le civisme fiscal dans les curricula des enseignements primaires, secondaires et universitaires ;
- (vi) mener une étude sur l'impact des activités de communication sur le civisme fiscal ;

- (vii) déployer les simulateurs sur les impôts, droits et taxes ainsi que sur les bases imposables et services rendus ;
- (viii) digitaliser la procédure de délivrance des attestations d'importation et d'exportation ;
- (ix) organiser une journée porte ouverte de la lutte contre la fraude ;
- (x) poursuivre l'intégration de la gestion du transit régional (SYDONIA world) avec la Côte d'Ivoire et le Mali- SIGMAT ;
- (xi) finaliser, éditer et diffuser le Plan stratégique 2026-30 ;
- (xii) actualiser les déclarations de biens du personnel ;
- (xiii) finaliser l'automatisation de la production de la note de conjoncture fiscale.

## **CONCLUSION**

Fidèle à sa vision de modernisation et d'amélioration continue du service rendu aux contribuables, l'Office togolais des recettes a poursuivi en 2025, la mise en œuvre des réformes à travers des initiatives de digitalisation des procédures, le renforcement de la relation client, la lutte contre la fraude et la corruption, l'élargissement de l'assiette fiscale, et le renforcement des capacités institutionnelles. La capitalisation de ces réformes et le sens du devoir de l'ensemble du personnel ont permis à l'Office d'atteindre des résultats encourageants avec la mobilisation de 1 156,7 milliards de FCFA, soit un taux de réalisation de 93,3%.

L'objectif au titre de l'exercice 2026 s'élève à 1 338,9 milliards. Sa réalisation repose sur la consolidation des acquis de réformes engagées en 2025 et s'inscrit pleinement dans la dynamique du nouveau plan stratégique 2026-2030, à travers la poursuite des actions visant l'élargissement de l'assiette fiscale, l'amélioration continue des services rendus aux contribuables et le renforcement des dispositifs de gouvernance interne.

Fait à Lomé le

Le Commissaire Général

**Yawa Djigbodi TSEGAN**

## ANNEXES

### Annexe 1 : Equipe d'élaboration du rapport

NOM	PRENOM (S)	FONCTION
ANAGO	Yaovi Séna	Directeur des études et de la planification stratégique p.i
TCHILA	Pouwemdéou	Chef division analyse risques et suivi-évaluation
ESSIOMLEY	Efouaboè	Chef division planification stratégique et suivi p.i.
WAGBE	Gbati	Chef section monitoring et suivi
AGBEMEBIA	Kodjo Roudolphe	Professionnel sénior chargé du budget
ANADI	Magnim Léléng	Professionnel technique chargé de de planification et du suivi
BIGOU-LARE	Gnam Kangbène	Professionnel technique chargé de la planification et du suivi
GNAMSIM	Mamouwa	Professionnel technique chargé de la planification et du suivi
KOUMAZAN	Kossi	Professionnel technique chargé de la planification et du suivi
WODIBALANA	Kassoukpala	Professionnel technique chargé des statistiques

Source : OTR

### Annexe 2 : Structure comparée des importations par origine 2024-2025 (en milliards de FCFA)

LIBELLES	2024	2025	VAR. 2025/2024
CHINE	349,7	399,9	14,3%
CEDEAO	180,2	196,3	8,9%
FRANCE	109,1	151,1	-27,8%
UEMOA	52,0	42,4	-18,5%
USA	43,4	57,2	31,8%
RESTE DU MONDE	302,3	286,5	-5,2%
<b>TOTAL</b>	<b>1 594,8</b>	<b>1 678,1</b>	<b>5,22%</b>

Source : OTR

### Annexe 3 : Structure comparée des prévisions et recettes brutes entre 2024 et 2025 (en milliards de FCFA)

PERIODE	PREVISIONS	REALISATIONS	TAUX DE REALISATION
2024	1 198,1	1 178,1	98,3%
2025	1 325,4	1 243,4	93,8%

Source : OTR

#### Annexe 4: Recettes brutes de l'OTR par principaux bénéficiaires (en milliards de FCFA)

BENEFICIAIRE	RECETTES A FIN DECEMBRE 2025	POIDS 2025
Budget de l'Etat	1 156,7	93,0%
Collectivités locales	25,3	2,0%
UEMOA (PCS)	11,3	0,9%
CEDEAO (PC)	7,9	0,6%
Union Africaine (PUA)	3,0	0,2%
Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (Fonds de garantie)	5,5	0,4%
Trésor public (produits du cadastre et conservation foncière ; RDI)	1,7	0,1%
Ministère de l'urbanisme et de l'habitat (FSDH)	1,5	0,1%
Port Autonome de Lomé (Ventes aux enchères)	0,2	0,0%
Ministère de l'enseignement primaire, secondaire, technique et de l'artisanat (FNAPP)	1,5	0,1%
Ministère du tourisme (TSPT)	0,3	0,0%
Fonds de Gestion de la Filière Anacarde au TOGO (FGFAT)	0,1	0,0%
AUTRES	28,6	2,3%
<b>Total</b>	<b>1 243,4</b>	<b>100,0%</b>

Source : OTR