



OUTIL DIAGNOSTIQUE D'ÉVALUATION  
DE L'ADMINISTRATION FISCALE

# Rapport d'Évaluation de la Performance

## République du Togo

Saidou Diop, Michel Bua et Pierre Kerjean

Avril 2020

# République du Togo

## Rapport d'Évaluation de la Performance

Saidou Diop, Michel Bua et Pierre Kerjean



**WORLD BANK GROUP**

**Avril 2020**

Le TADAT est un effort collaboratif des partenaires suivantes :



BMZ  Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development



 Ministry of Foreign Affairs of the  
Netherlands

 Norwegian Ministry  
of Foreign Affairs

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



<b>ABRÉVIATIONS ET SIGLES</b>	<b>4</b>
<b>PRÉFACE</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>6</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>13</b>
<b>II. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PAYS</b>	<b>14</b>
A. Profil du pays	14
B. Tableaux de données	14
C. Conjoncture économique	15
D. Principaux impôts et taxes	15
E. Cadre institutionnel	15
F. État actuel de la réforme de l'administration fiscale	16
G. Échange international d'informations	17
<b>III. ÉVALUATION DES DOMAINES D'ANALYSE</b>	<b>18</b>
A. DA 1 : Intégrité du registre des contribuables	18
B. DA 2 : Gestion efficace des risques	20
C. DA 3 : Promotion du civisme fiscal	25
D. DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais	29
E. DA 5 : Paiement des impôts dans les délais	32
F. DA 6 : Exactitude des informations déclarées	35
G. DA 7 : Pertinence des mécanismes de règlement des contentieux	39
H. DA 8 : Gestion efficiente des recettes	42
I. DA 9 : Responsabilité et transparence	44
<b>GRAPHIQUE</b>	
Graphique 1. République du Togo : Répartition des notes de performance	12
<b>TABLEAUX</b>	
Tableau 1. Togo : Synthèse de l'évaluation de la performance TADAT	7
Tableau 2. Évaluation de D1-1	18
Tableau 3. Évaluation de D1-2	20
Tableau 4. Évaluation de D2-3	21
Tableau 5. Évaluation de D2-4	22
Tableau 6. Évaluation de D2-5	23
Tableau 7. Évaluation de D2-6	23
Tableau 8. Évaluation de D2-7	24
Tableau 9. Évaluation de D3-8	26
Tableau 10. Évaluation de D3-9	27

Tableau 11. Évaluation de D3-10	28
Tableau 12. Évaluation de D3-11	28
Tableau 13. Évaluation de D4-12	30
Tableau 14. Évaluation de D4-13	31
Tableau 15. Évaluation de D4-14	31
Tableau 16. Évaluation de D5-15	32
Tableau 17. Évaluation de D5-16	33
Tableau 18. Évaluation de D5-17	33
Tableau 19. Évaluation de D5-18	35
Tableau 20. Évaluation de D6-19	37
Tableau 21. Évaluation de D6-20	38
Tableau 22. Évaluation de D6-21	38
Tableau 23. Évaluation de D6-22	39
Tableau 24. Évaluation de D7-23	40
Tableau 25. Évaluation de D7-24	41
Tableau 26. Évaluation de D7-25	41
Tableau 27. Évaluation de D8-26	43
Tableau 28. Évaluation de D8-27	43
Tableau 29. Évaluation de D8-28	44
Tableau 30. Évaluation de D9-29	45
Tableau 31. Évaluation de D9-30	46
Tableau 32. Évaluation de D9-31	47
Tableau 33. Évaluation de D9-32	47

## PIÈCES JOINTES

Pièce jointe I. Structure de l'outil TADAT	48
Pièce jointe II. Togo : Fiche pays 2019	50
Pièce jointe III : Tableaux de données	51
Pièce-jointe IV. Organigramme	64
Pièce jointe V. Sources de données factuelles	65

## ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AFRITAC	: Regional Technical Assistance Center for Africa
CGI	: Code général des impôts
DA	: Domaine d'Analyse
DGE	: Direction des Grandes Entreprises
DME	: Direction des Moyennes Entreprises
DLFC	: Direction de la législation fiscale et du contentieux
FMI	: Fonds monétaire international
IBP	: Impôt sur les bénéficiaires professionnels
IRPP	: Impôt sur le revenu des personnes physiques
ITS	: Impôt sur le traitement et salaires
IS	: Impôt sur les sociétés
LPF	: Livre des procédures fiscales
NIF	: Numéro d'Identification Fiscale
OTR	: Office Togolais des Recettes
PME	: Petites et moyennes entreprises
PND	: Plan National de Développement
RAR	: Reste à Recouvrer
SGIO	: Système de Gestion des Impôts de l'OTR
SIGFiP	: Système de gestion des finances publiques
TADAT	: Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## PRÉFACE

En réponse à la requête du Commissaire Général de l'Office Togolais des Recettes (OTR) du 18 avril 2019 adressée au Secrétariat TADAT et à la représentation de la Banque mondiale au Togo, sur les outils d'évaluation des performances de l'administration fiscale, une mission, sous les auspices de la Banque Mondiale, a séjourné au Togo du 30 juillet au 16 août 2019, pour effectuer une évaluation des systèmes de l'administration fiscale togolaise à travers l'Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale (TADAT). Ce premier TADAT constitue un point de référence dans l'évaluation de la performance de l'administration fiscale togolaise qui pourra être utilisé pour déterminer les priorités dans les réformes et mettre en œuvre, par la suite, les progrès réalisés dans la conduite de ces dernières lors d'évaluations ultérieures.

La mission était conduite par Monsieur Saidou Diop (Spécialiste Principal du Secteur Public-Banque mondiale, Chef de mission), et comprenait Messieurs Michel Bua (Conseil Résident AFRITAC, FMI) et Pierre Yves Kerjean (Consultant en fiscalité, Banque mondiale). La mission a été soutenue dans la production des informations contextuelles et la finalisation du rapport par Mme Love Ghunney (Spécialiste en gouvernance et secteur public, Banque mondiale). L'équipe d'évaluation a rencontré certaines associations du secteur privé et visité la Division des Impôts du Sud-Ouest.

L'équipe d'évaluation tient à exprimer ses vifs remerciements à Monsieur Philippe Kokou Tchodie (Commissaire Général de l'OTR), le Comité de Direction et leurs collaborateurs pour le chaleureux accueil qui leur a été réservé et pour la qualité des entretiens et des discussions franches qui les ont accompagnées. L'équipe d'évaluation remercie en particulier Monsieur Sossadema Pelei, Directeur des Etudes et Planification Stratégiques, et point focal TADAT, pour la collaboration et la coordination des réunions.

Un rapport provisoire d'évaluation TADAT a été présenté le 16 Août 2019 à Monsieur Philippe Kokou Tchodie (Commissaire Général de l'OTR), le Comité de Direction et leurs collaborateurs. Le 5 septembre 2019, l'OTR a informé l'équipe TADAT par écrit qu'il n'avait pas de commentaires et avait accepté le rapport provisoire d'évaluation. Le rapport final a été soumis à un examen de la qualité par le secrétariat de TADAT.

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les points forts et points faibles de l'administration fiscale du Togo en matière de gestion des impôts, se présentent comme suit :

### Points forts

- L'OTR a initié un processus progressif d'utilisation des téléprocédures pour réduire le coût du civisme fiscal.
- Des mécanismes de prélèvements à la source et d'acompte provisionnel visant à la sécurisation des recettes sont en place.
- L'OTR a mis en place une politique active de renforcement du contrôle interne et des mécanismes de lutte contre la corruption.
- En matière de gestion du contentieux fiscal, un dispositif de recours progressif d'examen administratif et judiciaire est en place.

### Points faibles

- Le système d'information actuel de l'OTR ne permet pas l'automatisation de certaines fonctions essentielles d'une administration fiscale (déclaration, contrôle fiscal, contentieux et recouvrement de recette fiscale).
- L'OTR ne dispose pas, pour l'instant, d'une planification stratégique pluriannuelle d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques liés au capital humain, opérationnels, et d'incivisme fiscal.
- L'OTR ne dispose pas d'un système comptable automatisé qui garantisse le contrôle et l'exhaustivité de l'enregistrement des recettes fiscales.
- Les rapports financiers et opérationnels ainsi que le Plan Stratégique de l'OTR ne sont pas encore rendus publics.

Globalement, l'équipe d'évaluation estime que l'OTR dispose du potentiel nécessaire et à mis en place les structures adéquates pour devenir une administration fiscale performante. Néanmoins, le système d'information utilisé aujourd'hui par l'OTR constitue un frein important à sa performance. En outre, il est confronté à des défis portant notamment sur la nécessité du renforcement du Capital humain, de l'élargissement de l'assiette fiscale et de l'amélioration de la qualité de service à l'utilisateur.

Le tableau 1 présente une synthèse des notes de performance et le graphique 1 donne un aperçu graphique de la répartition des notes. Le système de notation est structuré en fonction des neuf domaines d'analyse de la performance (DA) de l'outil TADAT et de 32 grands indicateurs, essentiels à la performance de l'administration fiscale. Chaque indicateur est noté au moyen d'une échelle « ABCD », « A » représentant la note de performance la plus haute et « D » la note la plus basse.

**Tableau 1. Togo : Synthèse de l'évaluation de la performance TADAT**

Indicateur	Note 2019	Brève explication de l'évaluation
<b>DA 1 : Intégrité du registre des contribuables</b>		
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.	<b>D</b>	Le module d'immatriculation est centralisé mais ne permet pas une interaction automatique efficace avec le module de gestion des impôts ; ce qui limite la possibilité d'avoir une vue globale de la situation fiscale du contribuable. Des procédures documentées existent pour détecter et éliminer les dossiers inactifs ou en doublons, mais s'appliquent de façon ponctuelle.
D1-2. Détection des contribuables potentiels	<b>B</b>	Des initiatives visant à détecter de nouveaux contribuables et à élargir l'assiette fiscale existent mais pourraient être renforcées.
<b>DA 2 : Gestion efficace des risques</b>		
D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.	<b>C</b>	Le recueil des renseignements et l'analyse des données permettant d'identifier les risques d'incivisme fiscal sont incomplets et ne sont pas encadrés par une stratégie pluriannuelle de gestion de risque. De plus le processus en place pour évaluer et hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal est insuffisamment structuré.
D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.	<b>D</b>	L'OTR ne dispose pas encore d'un plan global d'atténuation du risque d'incivisme fiscal.
D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal	<b>D</b>	Il n'existe pas de processus formalisé pour suivre et quantifier l'impact sur le civisme fiscal émanant des activités d'atténuation des risques.
D2-6. Gestion des risques opérationnels	<b>D</b>	Il n'existe pas de processus structuré et formalisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.
D2-7. Gestion des risques sur le capital humain.	<b>D</b>	L'OTR dispose d'un service des ressources humaines bien structuré, mais qui ne permet pas d'identifier, évaluer, hiérarchiser et atténuer les risques liés au Capital Humain de manière formalisée. Par ailleurs aucun processus d'évaluation systématique de ces risques par une instance indépendante de la fonction RH n'est en place.

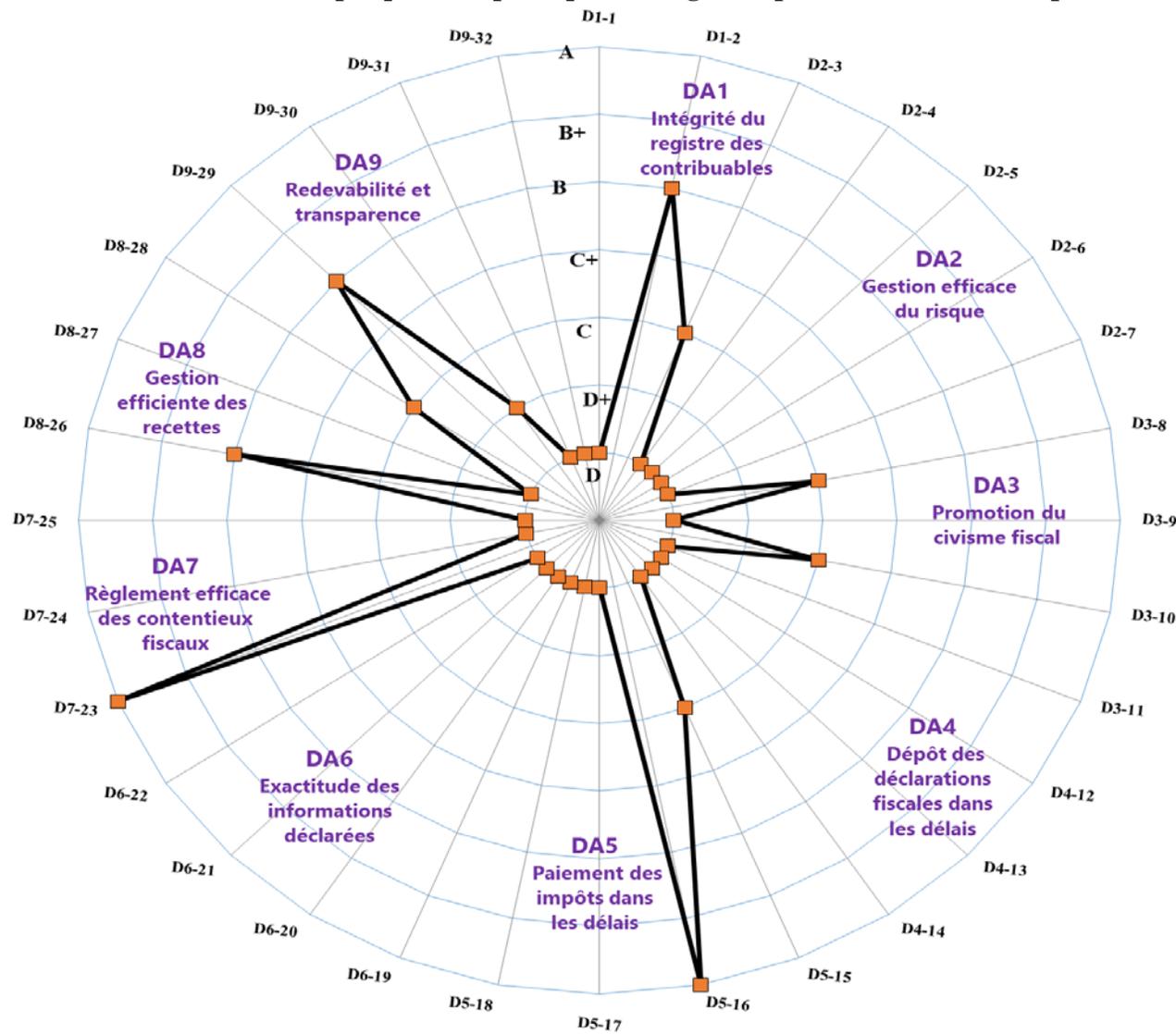
Indicateur	Note 2019	Brève explication de l'évaluation
<b>DA 3 : Promotion du civisme fiscal</b>		
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité à l'information.	<b>C</b>	L'OTR utilise un large éventail de canaux de communication pour informer et expliquer aux contribuables de manière claire, régulière et adaptée leurs obligations fiscales et sur leurs droits. Cependant, les actions de communication sont entreprises de manière ponctuelle.
D3-9. Délai avec lequel l'on répond aux demandes d'informations.	<b>D</b>	L'OTR engage des actions afin de répondre en temps utile aux demandes d'informations des contribuables mais ne suit pas jusqu'à présent les délais et le taux de réponses aux demandes de renseignements téléphoniques des contribuables.
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.	<b>C</b>	Plusieurs dispositions ont été prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal toutefois des marges de progrès existent.
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.	<b>D</b>	L'OTR recueille auprès des grands groupes de contribuables leurs opinions pour connaître leur degré de satisfaction sur les services rendus. Néanmoins, l'OTR n'a pas fourni la preuve de la prise en compte du retour des contribuables dans la conception des nouvelles procédures et produits.
<b>DA 4 : Présentation des déclarations fiscales dans les délais</b>		
D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.	<b>D</b>	L'absence de mise à jour régulière du registre des contribuables et l'absence de suivi du défaut déclaratif dans l'application de gestion de l'OTR ne permet pas de disposer de statistiques fiables dans ce domaine.
D4-13. Contrôle des non-déclarants.	<b>D</b>	Le système d'information utilisé par l'OTR ne permet pas d'isoler automatiquement et de suivre les défaillants déclaratifs.
D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration en ligne.	<b>D</b>	Les dispositifs de déclarations en ligne, aujourd'hui disponibles aux seules grandes entreprises, seront élargis aux autres contribuables dans le cadre du nouvel outil informatique E-Tax en développement.
<b>DA 5 : Paiement des impôts dans les délais</b>		

Indicateur	Note 2019	Brève explication de l'évaluation
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement en ligne.	C	Les données fournies par l'OTR indiquent un recours limité au paiement des impôts de base par voie électronique.
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.	A	La réglementation prévoit un large recours aux retenues à la source et aux régimes d'acomptes provisionnels.
D5-17. Paiements dans les délais.	D	Le système d'information utilisé aujourd'hui par l'OTR ne permet pas de fiabiliser les données relatives aux paiements dans les délais.
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.	D	Le système d'information utilisé aujourd'hui par l'OTR ne permet pas de fiabiliser les données relatives aux stocks et flux d'arriérés fiscaux.
<b>DA 6 : Exactitude des informations déclarées</b>		
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.	D	<p>Le programme de contrôle fiscal est établi de manière centralisée mais n'évalue pas toutefois l'impact des audits sur le niveau de conformité des contribuables. Un guide général de la vérification existe mais il n'y a pas de manuel spécial relatif à un secteur économique particulier.</p> <p>Le processus d'assurance qualité des contrôles opérés n'est pas suffisamment structuré et l'OTR ne réalise pas auprès des contribuables vérifiés des sondages pour s'assurer du professionnalisme et de la compétence des agents vérificateurs.</p>
D6-20. Utilisation de recoupements automatisés à grande échelle pour relever des inexactitudes dans les déclarations.	D	A l'exception de l'information provenant de la douane, il n'existe pas de procédures de recoupements automatisées permettant de s'assurer de la pertinence des éléments déclarés par un contribuable pour un impôt donné.
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.	D	Le droit de rescrit prévu dans la législation fiscale togolaise permet individuellement au contribuable de s'assurer de l'interprétation de la loi par l'administration fiscale togolaise. L'OTR ne dispose pas toutefois à ce stade de documents publics susceptibles de faire office de doctrine fiscale.

Indicateur	Note 2019	Brève explication de l'évaluation
D6-22. Suivi de l'écart de conformité fiscale pour évaluer l'inexactitude dans la communication des données.	D	L'OTR n'utilise pas les résultats des études sur le potentiel fiscal pour mesurer l'écart avec les réalisations.
<b>DA 7 : Pertinence des mécanismes de règlement des contentieux</b>		
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.	A	Un processus de règlement des contentieux indépendant et progressif existe. Le service d'instruction des contentieux est indépendant de celui du contrôle. Les contestations, à la suite de contrôles fiscaux pour la plupart, restent marginales. L'information relative aux droits de recours est publiée et portée explicitement à la connaissance du contribuable.
D7-24. Délai de règlement des contentieux.	D	L'OTR ne procède pas à un suivi régulier de délais d'instruction des réclamations contentieuses ou des demandes de remises gracieuse déposées.
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effet.	D	L'OTR procéderait de manière ad hoc à une analyse des contentieux pour modifier la loi ou la réglementation. Cependant, ces éléments n'ont pas été fournis.
<b>DA 8 : Gestion efficiente des recettes</b>		
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.	B	L'OTR dispose d'un personnel dédié pour contribuer à la prévision des recettes fiscales, et le suivi des réalisations par rapport aux estimations.
D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.	D	Pour l'instant, l'OTR ne dispose pas d'un système comptable interfacé avec celui du Ministère des finances pour garantir le contrôle et l'exhaustivité de l'enregistrement des recettes fiscales.
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.	C	Le traitement des demandes de remboursement des crédits de TVA n'est pas effectué au moyen d'un logiciel automatisé d'évaluation des risques. Néanmoins, selon les données fournies par l'OTR, les remboursements de TVA légitimes sont effectués dans le délai de 30 jours admis par le TADAT.
<b>DA 9 : Redevabilité et transparence</b>		

Indicateur	Note 2019	Brève explication de l'évaluation
D9-29. Mécanismes internes d'assurance	<b>B</b>	La Direction de l'audit interne fournit un bon niveau d'assurance à l'OTR, mais n'est pas totalement indépendante d'un point de vue organisationnel. Par ailleurs, les mécanismes d'assurance de l'intégrité du personnel correspondent globalement aux bonnes pratiques internationales. Mais il n'existe pas de preuve de publication des statistiques relatives à la corruption.
D9-30. Contrôle externe de l'administration fiscale	<b>D+</b>	Les résultats opérationnels de l'OTR n'ont pas encore fait l'objet d'un contrôle externe. Les plaintes non résolues des contribuables ne font pas l'objet pour l'instant de traitement par un médiateur fiscal ou instance équivalente.
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public.	<b>D</b>	L'OTR n'a pas réalisé à ce jour d'enquête relative au niveau de confiance des contribuables dans l'administration.
D9-32. Publication des activités, résultats et projets	<b>D</b>	Les rapports financiers et opérationnels ainsi que le plan stratégique de l'OTR ne sont pas rendus publics.

Graphique 1. République du Togo : Répartition des notes de performance



Indicateur	Note
D1-1	D
D1-2	B
D2-3	C
D2-4	D
D2-5	D
D2-6	D
D2-7	D
D3-8	C
D3-9	D
D3-10	C
D3-11	D
D4-12	D
D4-13	D
D4-14	D
D5-15	C
D5-16	A
D5-17	D
D5-18	D
D6-19	D
D6-20	D
D6-21	D
D6-22	D
D7-23	A
D7-24	D
D7-25	D
D8-26	B
D8-27	D
D8-28	C
D9-29	B
D9-30	D+
D9-31	D
D9-32	D

## I. INTRODUCTION

Ce rapport présente en détail les résultats de l'évaluation TADAT réalisée en République du Togo au cours de la période du 30 juillet au 16 Août 2019 et examinée ensuite par le Secrétariat du TADAT. Le rapport suit la structure du TADAT qui s'articule autour de neuf DA et de 32 grands indicateurs qui y sont liés, essentiels pour évaluer la performance de l'administration fiscale. Quarante-sept dimensions de mesure sont prises en compte pour calculer la note de chaque indicateur. Une échelle à quatre niveaux « A, B, C et D » est utilisée pour noter chaque dimension et chaque indicateur.

- La note « A » correspond à une performance qui rejoint ou dépasse les bonnes pratiques internationales. À cet égard et aux fins du TADAT, une bonne pratique est considérée comme une approche ayant fait ses preuves et étant appliquée par une majorité des principales administrations fiscales. Il convient toutefois de noter que, pour qu'une pratique soit jugée « bonne », elle n'a pas nécessairement besoin d'être la pointe ni à l'avant-garde des progrès technologiques ou autres. Compte tenu de la nature dynamique de l'administration fiscale, les bonnes pratiques, telles que celles décrites dans le présent guide, sont appelées à évoluer à terme, à mesure que les progrès technologiques et des processus novateurs sont essayés et deviennent largement acceptés.
- La note « B » correspond à une performance solide (bon niveau de performance mais un échelon en dessous des pratiques optimales internationales).
- La note « C » signifie une performance faible par rapport aux pratiques optimales internationales.
- La note « D » indique une performance insuffisante et est attribuée lorsque les critères minimaux correspondant à la note « C » ne sont pas remplis. La note « D » est aussi attribuée dans certains cas où l'information disponible est insuffisante pour permettre aux évaluateurs de déterminer et de noter le niveau de performance. Par exemple, si une administration fiscale n'est pas en mesure de fournir des données chiffrées simples pour évaluer la performance opérationnelle (dans les domaines notamment de la présentation des déclarations, du paiement ou du traitement des remboursements), une note « D » est alors attribuée. En effet, l'incapacité d'une administration fiscale à fournir les informations requises est révélatrice d'un certain nombre de lacunes dans son système informatique ou dans ses pratiques de suivi de la performance.

Pour de plus amples détails sur la structure de l'outil TADAT, voir la Pièce jointe I.

Quelques caractéristiques de l'outil de diagnostic TADAT :

- TADAT évalue les résultats obtenus en matière de gestion des principaux impôts directs et indirects essentiels aux recettes de l'administration centrale, notamment l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), taxe d'accise intérieure (l'accent est mis sur les contribuables d'accise enregistrés qui négocient dans

la catégorie des biens/services et qui contribuent pour 70% du montant total des recettes de l'accise nationales en valeur), et Pay As You Earn (PAYE) des montants retenus par les employeurs (qui, à proprement parler, sont des remises de IRPP) . En évaluant les résultats liés à l'administration de ces impôts de base, il est possible de dresser un tableau des forces et des faiblesses relatives de l'administration fiscale d'un pays.

- Les évaluations TADAT sont réalisées en fonction de données factuelles (voir la Pièce jointe V relative aux sources de données factuelles applicables à l'évaluation de la République Togolaise.
- L'outil TADAT n'est pas conçu pour évaluer l'administration de régimes spéciaux d'imposition, tels que ceux du secteur des ressources naturelles. Il n'est pas non plus conçu pour évaluer l'administration des douanes.
- L'outil TADAT permet de procéder à une évaluation dans le cadre de la politique des recettes en vigueur dans un pays : ses évaluations mettent en lumière les problèmes de performance qui pourront être réglés au mieux en associant des mesures d'ordre administratif et politique.

L'objectif de l'outil TADAT est de permettre une évaluation objective de l'état des grandes composantes du régime d'administration fiscale d'un pays, de l'ampleur des réformes nécessaires et des priorités relatives à établir. Les évaluations TADAT sont particulièrement utiles pour :

- identifier les forces et les faiblesses relatives d'une administration fiscale.
- partager une perspective commune sur l'état d'une administration fiscale entre toutes les parties prenantes (autorités nationales, organisations internationales, bailleurs de fonds et prestataires d'assistance technique),
- définir un plan de réforme, avec notamment objectifs, priorités, mesures et calendrier de réalisation.
- faciliter la gestion et la coordination des appuis extérieurs aux réformes et assurer une mise en œuvre plus rapide et plus efficace,
- suivre et évaluer l'avancement des réformes par le biais de nouvelles évaluations ultérieures.

## **II. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PAYS**

### **A. Profil du pays**

Des informations générales sur la République du Togo et le contexte dans lequel fonctionne son régime fiscal sont fournies dans la fiche pays en Pièce jointe II.

### **B. Tableaux de données**

Les données chiffrées recueillies par les autorités et utilisées dans l'évaluation de la performance TADAT sont présentées dans les tableaux en Pièce jointe III.

### C. Conjoncture économique

En dépit de la mise en œuvre de réformes audacieuses ces dernières années, un climat d'incertitude lié aux tensions socio-politiques et la faiblesse de ses institutions ont empêché le Togo de tirer pleinement profit de son potentiel considérable de croissance. Après une nette décélération en 2017, due aux tensions socio-politiques, la croissance économique s'est accélérée à 4,9 % en 2018 selon les estimations et devrait approcher 5½ % à moyen terme. Les solides résultats des secteurs orientés à l'exportation (extraction de phosphates, production de café, cacao, et coton), ainsi que le dynamisme du secteur tertiaire (notamment du port et de l'aéroport) ont favorisé la reprise de la croissance. L'inflation globale s'est établie à 2 % en mars 2019 (en glissement annuel) et, à moyen terme, elle devrait rester en deçà du critère de convergence de 3 % fixé par l'UEMOA. Le déficit des transactions courantes en 2017-18 a été nettement inférieures aux années précédentes et devrait rester autour de 4 à 5 % du PIB dans le moyen terme. Le Togo a rempli le critère fixé par l'UEMOA pour le déficit budgétaire en 2017 et en 2018, deux années plus tôt que le calendrier arrêté par les pays membres. La dette publique diminue par rapport au niveau enregistré lors de l'approbation du programme, mais elle reste la plus élevée parmi les pays membres de l'UEMOA (selon le FMI, le déficit budgétaire annuel moyen de l'UEMOA (2013-2018) est de 3,8% par rapport à celui du Togo qui est de 5,6%<sup>1</sup>). La capacité du Togo de lever des fonds sur le marché obligataire régional s'est améliorée.

### D. Principaux impôts et taxes

Le système fiscal de la République du Togo est caractérisé par les impôts directs entre autres: (i) l'Impôt sur les Sociétés (IS) prélevé sur les bénéfices des sociétés exploitées au Togo au taux de 27 pour cent ; (ii) l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) assis sur les traitements et salaires le revenu des capitaux mobiliers, les bénéfices industriels et commerciaux, artisanaux, non-commerciaux, agricoles et les revenus fonciers ; et (iii) la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) au taux de 18%.

De plus amples détails sur les recettes fiscales perçues sont fournis au tableau 1 de la Pièce jointe III.

### E. Cadre institutionnel

L'OTR a été créé par la loi 2012-016 du 14 décembre 2012, modifiée par la loi 2015-011 du 2 décembre 2015. Il intègre les directions générales des Douanes et des Impôts au sein d'une structure unique. C'est un établissement public à caractère administratif, doté d'une autonomie de gestion administrative et financière.

---

<sup>1</sup> International Monetary Fund, *West African Economic and Monetary Union*, IMF Country Report 19/91. March 2019.

Il est chargé de recouvrer les impôts, taxes et droits de douanes pour le compte de l'Etat et des collectivités territoriales. Il a également en charge : de conseiller ou représenter le gouvernement en matières fiscales et douanières ; promouvoir le consentement volontaire à l'impôt ; combattre la fraude, l'évasion fiscale et la corruption ; et produire des statistiques sur les recettes collectées. L'OTR comprend quatre commissariats : le commissariat général, le commissariat des services généraux, le commissariat des impôts et le commissariat des douanes et droits indirects.

Un organigramme de l'administration fiscale est présenté en Pièce jointe IV.

## **F. État actuel de la réforme de l'administration fiscale**

Le Plan stratégique 2018-2022 de l'Office togolais des recettes (OTR) porté par sa vision d'être un Office moderne capable d'assurer l'autofinancement du développement économique et social du Togo traduit dans son Plan National de Développement PND 2018-2022<sup>2</sup>, se décline en trois grands axes : la mobilisation des recettes fiscales et douanières, la promotion du secteur privé et des investissements ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles de l'Office.

La mise en œuvre des trois grands axes stratégiques de l'OTR passe par la mise en œuvre des principales actions suivantes : (i) l'élargissement de l'assiette fiscale avec la poursuite du recensement des opérateurs économiques et du système de vérification et de contrôle basé sur l'analyse de risques ; (ii) l'éducation au civisme fiscal : le système fiscal étant déclaratif auto-liquidé, de nouvelles stratégies de communication et d'éducation seront adoptées afin d'instaurer une culture fiscale permettant d'avoir l'adhésion des opérateurs économiques et de la population aux activités de l'Office ; (iii) la mise en place d'un cadre permanent d'échange et d'un système d'appui et de conseil au secteur privé pour répondre aux attentes des opérateurs économiques en matière de simplification des procédures, de conseil et de services rendus, (iv) la modernisation des infrastructures informatiques avec la mise en place d'un logiciel métier robuste de gestion intégrée des opérations fiscales (E-Tax), la poursuite de l'informatisation du cadastre à des fins économiques, financières et fiscales, l'interconnexion avec le système de gestion des finances publiques (SIGFiP) et l'interconnexion de SYDONIA World<sup>3</sup> avec les systèmes douaniers des pays voisins à des fins de contrôle du transit ; et (v) une gestion rationalisée du capital humain : par la mise en relation de l'intégration horizontale (planification, recrutement, formation, gestion de la performance, rémunération, discipline/sanction et reconnaissance) avec l'intégration verticale (gestion des contrats de performance en lien avec les objectifs de l'organisation).

---

<sup>2</sup> Le PND 2018-2022 a pour objectif principal la transformation structurelle de l'économie togolaise à travers trois axes stratégiques : (i) un hub logistique majeur et un centre financier dynamique (ii) une base manufacturière solide et (ii) des politiques inclusives et sociales renforcées.

<sup>3</sup> Sydonia world est un système de gestion de douanes automatisé qui couvre la plupart des procédures de comptabilité, le transit et les régimes suspensifs.

L'OTR est appuyé dans la mise en œuvre de sa Stratégie par des projets et programmes financés par la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement notamment et le Fonds monétaire international.

### **G. Échange international d'informations**

*Adhésion au Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales.* Dans le cadre de la mise en conformité de son environnement fiscal avec les standards internationaux en matière de transparence et d'échange de renseignements à but fiscal, le Togo a adhéré en 2017 au Forum Mondial sur la Transparence et l'Echange de Renseignements à des Fins Fiscales. Cependant, à ce jour, le Togo n'a pas encore passé la phase 1 de l'examen par les pairs qui consiste en la revue du cadre juridique et réglementaire de l'Etat membre soumis à l'examen en vue d'examiner sa conformité avec les standards internationaux. Par ailleurs, la phase 2 de l'évaluation est programmée pour 2019, elle consistera sur la base de dix critères, à évaluer l'opérationnalité du dispositif et mécanisme mis en place pour assurer l'échange effectif des renseignements avec d'autres juridictions fiscales. Selon l'OCDE, le Togo n'a pas encore pris de mesure dans le cadre de l'initiative Erosion de la base et transfert des bénéfices (BEPS).<sup>4</sup>

*Densification du réseau des conventions fiscales internationales.* Des conventions fiscales bilatérales pour éviter la double imposition ont été conclues avec la France et la Tunisie en 2011. En outre, Le Togo fait partie de la convention multilatérale Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) sur l'élimination des doubles impositions.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action13/>

<sup>5</sup> <http://www.uemoa.int/fr/le-traite-modifie>

### III. ÉVALUATION DES DOMAINES D'ANALYSE

#### A. DA 1 : Intégrité du registre des contribuables

L'immatriculation et l'attribution d'un numéro d'identification pour tous les contribuables constituent une première étape fondamentale de l'administration des impôts. Les administrations fiscales doivent constituer et tenir un registre complet des entreprises et des particuliers tenus par la loi d'être immatriculés. Il s'agit de contribuables, entreprises et particuliers à part entière, ainsi que d'autres entités, telles que les employeurs à qui incombe la responsabilité de retenir l'impôt à la source sur les salaires de leurs employés. L'immatriculation de chaque contribuable et l'attribution d'un numéro d'identification fiscal sont les fondements des procédures administratives essentielles que sont la déclaration, le paiement, la liquidation et le recouvrement de l'impôt.

Deux indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 1 :

- D1-1 : Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.
- D1-2 : Détection des contribuables potentiels.

#### D1-1 : Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : 1) la pertinence des informations contenues dans le registre des contribuables de l'administration fiscale et la mesure dans laquelle ce registre contribue réellement aux échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux (conseillers et consultants, notamment) ; et 2) l'exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 2, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 2. Évaluation de D1-1

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D1-1-1. Pertinence des informations sur les contribuables immatriculés et qualité du registre aux fins d'échanges avec les contribuables et les intermédiaires fiscaux.	M1	C	D
D1-1-2. Exactitude des informations contenues dans le registre des contribuables.		D	

**Le module d'immatriculation est centralisé mais ne permet pas une interaction automatique efficace avec le module de gestion des impôts, ce qui limite la possibilité d'avoir une vue**

**globale de la situation fiscale du contribuable.** L'article 7 du Livre des Procédures Fiscales<sup>6</sup> fait obligation à toute personne physique ou morale qui entreprend une activité commerciale ou toute autre activité susceptible d'entraîner des obligations fiscales, de s'immatriculer auprès de l'Administration Fiscale. L'activité d'immatriculation fiscale relève de la compétence de la Division d'Immatriculation<sup>7</sup> de l'OTR. Le registre des contribuables est informatisé et centralisé au niveau national dans le Système de Gestion des Impôts de l'OTR (SGIO). Les informations contenues dans le registre permettent d'identifier le contribuable (nom, adresse...) et son régime d'imposition. Le Numéro d'Identification Fiscal (NIF) des contribuables est unique, constitué à partir d'un algorithme qui lui confère une certaine intégrité et est utilisé de manière impérative par toutes les administrations financières du pays dans leurs transactions avec les contribuables. Toutefois, le module informatique d'immatriculation de SGIO ne permet pas une interaction automatique efficace avec les autres modules de gestion de l'impôt (déclarations, paiements), ce qui limite la possibilité d'avoir une vue globale et complète de la situation fiscale de chaque contribuable. Par conséquent, les services gestionnaires ont recours à des traitements manuels extra-système pour déterminer les Restes à Recouvrer (RAR) des contribuables qu'ils gèrent, ce qui ne va pas sans risque. Pour pallier à cette faiblesse, l'OTR a acquis un nouveau système de gestion des impôts appelé E-TAX qui en cours de Test. E-TAX pourrait être opérationnel en fin d'année 2019.

**Des procédures documentées existent pour détecter et éliminer les dossiers inactifs ou en doublons, mais s'appliquent de façon ponctuelle.** La Division des Enquêtes Recoupement et Partage d'Information (DERPI) de l'OTR procède à des enquêtes et vérifications ponctuelles pour identifier les contribuables inactifs, en collaboration avec les services gestionnaires. Les résultats de ces analyses sont partagés avec la Division immatriculation aux fins de mise à jour de la base de données et de validation des informations produites lors de la demande d'immatriculation. Cependant, il n'existe pas de plateforme d'échange d'information automatisée entre l'OTR et les autres organismes publics ou privés. En outre, la base de données des contribuables n'a pas encore fait l'objet d'audit permettant de donner une assurance sur le niveau de confiance dans l'exactitude du registre d'immatriculation des contribuables. (Pièce-jointe II, tableau 2).

## **D1-2 : Détection des contribuables potentiels**

Cet indicateur mesure les efforts déployés par l'administration fiscale pour détecter les entreprises et les particuliers non enregistrés. La note d'évaluation est inscrite au tableau 3, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

---

<sup>6</sup> Loi 2018-025 du Livre des Procédures Fiscales promulguée le 20 Novembre 2018.

<sup>7</sup> Les Centres de Formalités des Entreprises (CFE) et les Centres des Impôts sont chargés de recevoir et de traiter les demandes d'immatriculation.

**Tableau 3. Évaluation de D1-2**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D1-2. Ampleur des mesures prises pour dépister les entreprises et les particuliers tenus de s'enregistrer mais qui omettent de le faire.	M1	B

**Les initiatives visant à détecter de nouveaux contribuables et à élargir l'assiette fiscale devront être renforcées.** Bien que le Plan opérationnel du Commissariat des Impôts ne mentionne pas explicitement un Programme de contrôle des locaux d'entreprises et commerce, la Division des Enquêtes et Recoupements de la Direction du Contrôle Fiscal (DCF), a effectué la collecte et le traitement des informations à partir des sources internes (déclarations fiscales des grandes entreprises) et externes (douanes, marchés publics, Trésor...). Elle a ainsi (i) procédé à l'exercice du droit d'enquête prévu à l'article 310 du Livre des procédures fiscales (LPF) et a recours au droit de communication prévu à l'article 258 du même Livre (ii) mené des recherches de contribuables inactifs de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et de la Direction du Centre des Impôts du Golfe (DCIG) ; (iii) et conduit des investigations pour identifier des entreprises qui exercent dans la clandestinité. Les rapports d'enquêtes ont au total, confirmé la cessation d'activité de vingt-sept (27) entreprises et localisé seize (16) entreprises dont neuf (09) ont adressé des lettres de fermetures provisoires à la DGE ; sept (07) autres ont été absorbées ou ont changé de gérance. Les rapports révèlent également que certaines entreprises, dites « entreprises dans le sac » n'ont jamais eu de siège, surtout dans le domaine des BTP.

### **B. DA 2 : Gestion efficace des risques**

Les administrations fiscales sont confrontées à de nombreux risques qui peuvent potentiellement nuire aux recettes et/ou aux activités de l'administration fiscale. Pour des raisons de commodité, ces risques sont classés de la façon suivante :

- Risques d'incivisme fiscal, qui peuvent se traduire par un manque à gagner si les entreprises et les particuliers omettent de respecter les quatre grandes obligations des contribuables abordées aux DA 1, 4, 5, et 6 (immatriculation au registre des impôts, dépôt des déclarations fiscales, paiement des impôts dans les délais, et communication d'informations exactes et exhaustives dans les déclarations), et
- Risques institutionnels, qui peuvent se traduire par une interruption des fonctions de l'administration fiscale lorsque surviennent certains événements intérieurs et/ou extérieurs, tels que catastrophes naturelles, actes de sabotage, perte ou destruction d'actifs physiques, panne de matériel ou de logiciel informatique, grève menée par les salariés et infractions administratives (fuites d'informations confidentielles sur les contribuables qui entraînent une perte de confiance de la collectivité à l'égard de l'administration fiscale). Aux fins de TADAT, le risque institutionnel est divisé en deux composantes. À savoir :

- *Risque opérationnel*- renvoie à des actions perturbatrices qui détruisent ou affectent tout ou partie des actifs et des ressources de l'administration, tels que les bâtiments, les TI et autres équipements, données et enregistrements ; et
- *Risque lié au capital humain*- fait référence aux interruptions qui affectent l'administration fiscale en raison de lacunes en matière de capacité, de conformité, de coût et de connexion (engagement) de et par ses employés.

La gestion des risques est essentielle pour assurer l'efficacité de l'administration fiscale, et repose sur une approche structurée dont le but est d'identifier, évaluer, hiérarchiser et atténuer ces risques. Cette approche fait partie intégrante d'une planification opérationnelle chaque année et stratégique sur plusieurs années.

Cinq indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 2 :

- D2-3 : Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.
- D2-4 : Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.
- D2-5 : Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.
- D2-6 - Gestion des risques opérationnels (systèmes et processus).
- D2-7- Gestion des risques liés au capital humain.

### **D2-3 : Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal**

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : 1) l'ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques qui pèsent sur le régime fiscal, et 2) le processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 4, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 4. Évaluation de D2-3**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D2-3-1. L'ampleur des renseignements recueillis et des travaux effectués pour identifier les risques liés au respect des principales obligations fiscales.	M1	C	C
D2-3-2. Processus utilisé pour évaluer, classer et quantifier les risques d'incivisme fiscal.		C	

**Le recueil des renseignements et l'analyse des données permettant d'identifier les risques d'incivisme fiscal sont incomplets et ne sont pas encadrés par une stratégie pluriannuelle de gestion de risque.** La Section Recoupement de la Direction du Contrôle Fiscal (DCF) exerce

périodiquement le droit de communication prévus aux articles 258 à 275 du Livre des Procédures Fiscales pour la collecte et le traitement des informations recueillies auprès des Banques et des entreprises publiques et privées, afin d'identifier les contribuables présentant des risques d'incivisme fiscal majeurs. Le contrôle porte également sur des données de sources internes (déclarations fiscales, contrôles fiscaux antérieurs). Cependant, le processus d'identification des risques n'intègre pas les résultats des études conjoncturelles (études sur la fiscalité internationale, prix de transfert, étude de l'écart fiscal) et n'est pas encadré par une planification stratégique pluriannuelle. Néanmoins, l'OTR a initié le processus de mise en place d'un Comité de Pilotage des Risques qui n'est pas encore opérationnel.

**Un processus insuffisamment structuré est en place pour évaluer et hiérarchiser les risques d'incivisme fiscal.** L'OTR ne dispose pas d'un registre des risques d'incivisme décrivant pour chaque risque sa probabilité de survenance et la nature de son impact notamment sur les recettes fiscales, la politique fiscale du pays, la confiance du public, et la réputation de l'administration fiscale. Néanmoins, l'OTR élabore une grille d'analyse de risque aux fins des programmations des missions de contrôles fiscal.

#### **D2-4 : Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal**

Cet indicateur analyse la mesure dans laquelle l'administration fiscale a élaboré un plan d'amélioration du civisme fiscal pour gérer les risques identifiés. La note d'évaluation est inscrite au tableau 5, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 5. Évaluation de D2-4**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D2-4. Mesure dans laquelle l'administration fiscale atténue les risques évalués pour le régime fiscal à l'aide d'un plan d'amélioration du civisme fiscal.	M1	D

**L'OTR ne dispose pas encore d'un plan global d'atténuation du risque d'incivisme fiscal.** Il n'y existe pas encore de document qui décrive la stratégie d'atténuation des risques d'incivisme fiscal et les mesures à prendre eu égard aux facteurs de risques selon la catégorie de contribuables, les catégories socioprofessionnelles ou au regard des différentes obligations fiscales (immatriculation, déclaration, paiement et communication d'informations exactes). Néanmoins, la Direction de la Communication organise des actions de sensibilisation de contribuables en vue du renforcement du civisme fiscal.

## D2-5 : Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal

Cet indicateur examine les procédures utilisées pour suivre et évaluer les mesures d'atténuation des risques. La note d'évaluation est inscrite au tableau 6, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 6. Évaluation de D2-5

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D2-5. Processus utilisé pour suivre et évaluer les effets des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal.	M1	D

**Il n'existe pas de processus formalisé pour suivre et quantifier l'impact sur le civisme fiscal résultant des activités d'atténuation des risques.** Les initiatives de gestion des risques d'incivisme fiscal liés au recouvrement des recettes sont prises en compte dans les plans opérationnels de la Direction du Contrôle Fiscal (DCF), l'OTR n'étant pas encore doté d'un comité de pilotage des risques. De même, un suivi est assuré de façon ponctuelle bien qu'il ne soit pas exhaustif et l'évaluation de l'efficacité desdites initiatives pour en tirer les enseignements dans de futurs programmes, n'est pas toujours documentée.

## D2-6 : Gestion des risques opérationnels

Cet indicateur examine la manière dont l'administration fiscale gère les risques opérationnels autres que ceux liés aux ressources humaines. La note d'évaluation est inscrite au tableau 7, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 7. Évaluation de D2-6

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D2-6-1. Processus utilisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.	M1	D
D2-6-2. Proportions dans lesquelles l'efficacité du plan de continuité des opérations est testée, surveillée et évaluée.		D

**Il n'existe pas de processus structuré et formalisé pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels.** L'OTR s'appuie sur des ressources internes et externes pour sécuriser l'information et limiter les risques liés à la perte de matériel, la perte de données confidentielles, et de logiciels informatiques. Des contrôles d'accès aux applications informatiques sont en place pour sécuriser et garantir la confidentialité de données et des dossiers, mais aucun plan ou procédure n'existe pour gérer des risques liés aux catastrophes, notamment le plan de continuité des activités suite à un sinistre.

## D2-7 : Gestion des risques sur le capital humain.

Cet indicateur analyse la gestion de l'administration fiscale des risques liés au capital humain. La note d'évaluation est inscrite au tableau 8, et justifiée dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 8. Évaluation de D2-7

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D2-7-1. Proportions dans lesquelles l'administration fiscale est capable et structurée pour gérer les risques pesant sur le capital humain.	M1	D	
D2-7-2. Capacité de l'administration fiscale d'évaluer l'état des risques liés au capital humain et les interventions menées en matière d'atténuation.		D	D

**L'OTR dispose d'un service des ressources humaines bien structuré, mais qui ne permet pas d'identifier, évaluer, hiérarchiser et atténuer les risques liés au Capital Humain de manière formalisée.** La Direction des Ressources Humaines et de la Formation Professionnelle compte plus de 30 personnes, et exerce une activité de surveillance de l'adaptation des ressources humaines (en emplois et compétences) avec les besoins de l'OTR. En fonction de cette détermination, des offres de postes à pourvoir sont rendues publiques. En outre, cette analyse contribue à l'établissement du plan de formation annuel. La Direction effectue un rapport trimestriel au Comité de direction sur ses activités. Les managers de l'OTR sont formés à la gestion des ressources humaines et tous les membres du personnel sont soumis à des entretiens d'évaluation de la performance deux fois par an. Enfin, un audit du système de gestion des ressources humaines a été réalisé en 2018 par la Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité. En revanche, l'OTR n'a pas mis en place un processus formel d'identification des risques liés au capital humain (compétences, capacité, conformité, coût et connexion) et d'évaluation de l'impact des mesures d'atténuation de ces risques

**Aucun processus d'évaluation systématique de ces risques par une instance indépendante de la fonction RH n'est en place.** Les effets des mesures d'atténuation entreprises ne sont pas mesurés de manière systématique. Le rapport annuel de performance de l'OTR contient la description de certaines activités réalisées par la Direction des ressources humaines et de la formation professionnelle, mais ne contient pas de description des risques ni de description des mesures d'atténuation entreprises et de leur impact.

### **C. DA 3 : Promotion du civisme fiscal**

Pour encourager le civisme fiscal et stimuler la confiance du public dans le système fiscal, les administrations fiscales doivent faire preuve d'une attitude axée sur le service à l'égard des contribuables de manière que ces derniers disposent des informations et du soutien dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales et puissent faire valoir leurs droits conformément à la loi. Comme peu de contribuables sont en mesure de tirer les informations nécessaires directement de la lecture de la législation elle-même, le concours de l'administration fiscale joue un rôle crucial pour combler cette difficulté. Les contribuables attendent de l'administration fiscale qu'elle donne des informations synthétiques et faciles à comprendre sur lesquelles ils puissent se fonder.

Il est également important de veiller à réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables. Les petites entreprises, par exemple, ont avantage à être soumises à des obligations comptables et déclaratives simplifiées. De même, les particuliers assujettis à des obligations fiscales relativement simples (employés, retraités ou encore investisseurs) ont tout à gagner de procédures de déclaration simplifiées ou de régimes sans obligations déclaratives.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 3 :

- D3-8 : Ampleur, degré d'actualité et accessibilité à l'information.
- D3-9 : Délai avec lequel l'on répond aux demandes d'informations.
- D3-10 : Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables.
- D3-11 : Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.

#### **D3-8 : Ampleur, degré d'actualité et accessibilité à l'information**

Pour cet indicateur, quatre dimensions évaluent : (1) les contribuables disposent-ils des informations nécessaires pour remplir leurs obligations (2) si les informations disponibles pour les contribuables reflètent la loi et la politique administrative en vigueur ; (3) à quel point il est facile pour les contribuables d'obtenir des informations. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 9, et justifiées dans les paragraphes qui suivent :

Tableau 9. Évaluation de D3-8

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D3-8-1. L'éventail d'informations offert aux contribuables et l'aide qui leur est apportée, pour leur expliquer, en termes clairs, leurs droits et obligations pour chaque impôt de base.	M1	A	C
D3-8-2. Le degré d'actualité des informations sur la loi et la politique administrative.		C	
D3-8-3. Facilité avec laquelle les contribuables obtiennent de l'administration fiscale des informations.		B	

**L'OTR offre un éventail d'informations pertinentes et utiles aux contribuables pour faciliter l'accomplissement de leurs obligations fiscales et l'exercice de leurs droits.**<sup>8</sup> Parmi les canaux utilisés, la mission a pu noter les instruments suivants : affiches, brochures, dépliants, communiqués de presse, émissions radios, centre d'appel téléphonique, séminaires, formations. Les informations communiquées ont selon les besoins un caractère général ou spécifiques. Le livre de procédure fiscal disponible sur le site de l'OTR (article 205 et 227) renseigne les contribuables sur leurs principaux droits et obligations. De même la charte du contribuable vérifiée décrivant leurs droits et garanties est remise à chaque début de vérification sur place. L'OTR procède à des communications ponctuelles par voie de presse en direction des contribuables destinées à rappeler les principales échéances de déclaration et à faciliter les formalités déclaratives. Des ateliers sont tenus avec les grands groupes de contribuables et les intermédiaires fiscaux pour échanger sur des problématiques sectoriels. Certains ateliers ont vocation à promouvoir le civisme fiscal en général, d'autres ont un contenu plus informatif et plus ciblé. Elles concernent plus particulièrement des dispositions relatives à certains impôts ou certaines catégories de contribuables (professionnels, particuliers). Certaines actions de communication sont conduites en langues locales pour une plus grande proximité avec le public notamment avec les petits contribuables et ceux qui sont illettrés.

**Les actions de communication sont entreprises de manière ponctuelle en lien avec l'actualité fiscale** (nouvelle loi de finances, nouveaux dispositifs législatifs ou réglementaires). L'OTR dispose d'un personnel spécialement dédiée pour assurer la mise à jour des informations mais l'information des contribuables n'est pas conduite de manière systématique mais ad hoc. Les contribuables ne sont pas toujours systématiquement informés des modifications apportées à la politique fiscale avant leur entrée en vigueur. L'étude sur les besoins des contribuables en communication souligne que les modifications introduites chaque année notamment par les lois de

<sup>8</sup>La promotion du civisme fiscal est notamment assurée par la direction de la Communication de l'OTR qui met en œuvre une politique visant à atteindre les standards internationaux en recourant à certaines bonnes pratiques. Un plan de promotion du civisme fiscal recense les différentes actions de communication mise en œuvre pour réaliser cet objectif. Un rapport d'activité est établi annuellement pour rendre compte des actions conduites par la Direction de la communication.

finances figurent parmi les thématiques insuffisamment couvertes.

**Les contribuables obtiennent aisément de l'information et des conseils (accueil, courriels, appels).** Cela se traduit notamment par les programmes de sensibilisation et la possibilité d'un accès en ligne au site web de l'OTR qui fournit une information pratique et claire sur les obligations fiscales des différentes catégories de contribuables. De même les contribuables ont accès gratuitement à certains documents papier (brochures pratiques, dépliants), au siège de l'OTR ou auprès des services déconcentrés. Il existe également un numéro vert gratuit (le 8201) et une Foire Aux Questions (FAQ) sur le site de l'OTR qui permet de répondre aux préoccupations des contribuables. Cependant, les libre-services ne sont pas systématiquement disponibles en dehors des heures de bureau.

### **P3-9 : Délais de réponse aux demandes d'information des contribuables et des intermédiaires.**

L'administration fiscale répond en temps utile aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires fiscaux (pour cette dimension, le temps d'attente lors des appels téléphoniques, en particulier à des centres d'appels dédiés, est utilisé comme variable de substitution pour mesurer la performance de l'administration fiscale dans sa façon générale de répondre aux demandes d'information). Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 10, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 10. Évaluation de D3-9**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D3-9 : Le délai de réponse aux demandes d'informations des contribuables et des intermédiaires.	M1	D

**L'OTR engage des actions afin de répondre en temps utile aux demandes d'informations des contribuables mais ne suit pas jusqu'à présent les délais et le taux de réponses aux demandes de renseignements téléphoniques des contribuables.** Si l'OTR recense les appels téléphoniques émis par les contribuables auprès des centres d'appel, aucune statistique n'est tenue jusqu'à présent de manière rigoureuse sur les temps de réponse. Les preuves permettant d'évaluer objectivement la performance de l'OTR dans ce domaine ne sont pas disponibles. L'OTR entend désormais mettre en place un suivi systématique des délais et du taux de réponses.

### **D3-10 : Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables**

Cet indicateur examine les mesures prises par l'administration fiscale pour réduire les coûts du civisme fiscal pour les contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 11, et justifiées dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 11. Évaluation de D3-10**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D3-10. L'ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.	M1	C

**Plusieurs dispositions ont été prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal toutefois des marges de progrès existent.** Au titre des acquis, on peut citer l'existence de dispositions simplifiées pour la tenue de la comptabilité ou l'obligations de communication de l'information pour les petits contribuables (article 138 du Code général des impôts). Toutefois le pré-remplissage des déclarations en ligne est limité aux grandes entreprises (cf. DA4-14) ce qui exclut un grand nombre de contribuables de cette facilité. Par ailleurs, les commentaires des contribuables reçus dans le cadre des FAQ sont pris en compte pour l'améliorer les produits et services d'informations aux contribuables.

**D3-11 : Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services**

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure évaluent : (1) la mesure dans laquelle l'administration fiscale s'efforce d'obtenir l'opinion des contribuables et des autres parties prenantes sur la prestation de ses services d'information et 2) la mesure dans laquelle l'administration fiscale tient compte du retour d'information des contribuables dans la conception des produits et procédures administratives destinés aux contribuables. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 12, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 12. Évaluation de D3-11**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D3-11-1. Utilisation, et à quelle fréquence, de méthodes visant à obtenir un retour d'informations des contribuables sur les normes des services offerts.	M1	C	D
D3-11-2. La mesure dans laquelle les informations données par les contribuables sont prises en compte dans la conception des procédures administratives et des produits.		D	

**L'OTR recueille auprès des grands groupes de contribuables leurs opinions pour connaître leur degré de satisfaction sur les services rendus.** Des enquêtes internes de satisfaction ou des réunions sont régulièrement conduites auprès de certains contribuables pour connaître leur appréciation sur la qualité de l'accueil dans les locaux (siège de l'OTR, services déconcentrés)

mais aussi sur leur degré de satisfaction au regard de la qualité des services fournis par l'OTR selon différents critères (par exemple : courtoisie, réactivité, efficacité). Des rapports internes d'étude pour mesurer la satisfaction des usagers sont produits (Décembre 2016 et 2017) Par ailleurs, une étude interne a été conduite en mars 2019 pour évaluer les besoins en communication des usagers. Cette étude est notamment basée sur la prise en compte de la satisfaction des contribuables afin de mieux pouvoir y répondre et améliorer par ce biais la qualité de service rendu à l'utilisateur.

**A ce stade, l'OTR n'a pas fourni la preuve de la prise en compte du retour des contribuables dans la conception des nouvelles procédures et produits.**

#### **D. DA 4 : Dépôt des déclarations fiscales dans les délais**

Les déclarations fiscales restent l'un des principaux moyens permettant d'établir les obligations fiscales d'un contribuable et de les rendre exigibles et payables. Comme évoqué au DA3 cependant, la tendance est à la rationalisation de la préparation et de la présentation des déclarations des contribuables assujettis à des régimes relativement peu compliqués (par le biais de déclarations préremplies, par exemple). En outre, plusieurs pays considèrent l'impôt sur le revenu prélevé à la source comme un impôt définitif, éliminant ainsi la nécessité de présenter des déclarations annuelles de revenus pour un grand nombre de contribuables au titre de l'IRPP. Il existe aussi une forte tendance à la déclaration électronique pour tous les impôts de base. Les déclarations peuvent être adressées par les contribuables eux-mêmes ou par des intermédiaires fiscaux.

Il est important que tous les contribuables tenus de faire une déclaration la fassent, notamment ceux qui ne sont pas en mesure de payer l'impôt exigible à la date limite de présentation de la déclaration (pour ces contribuables, la priorité absolue de l'administration fiscale est d'obtenir leur déclaration confirmant le montant dû, puis de s'assurer du paiement par les mesures d'exécution et autres mesures abordées au DA5).

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 4 :

- D4-12 : Taux de déclarations dans les délais.
- D4-13 : Contrôle des non-déclarants.
- D4-14 : Utilisation de dispositifs de déclaration en ligne

##### **D4-12 : Taux de déclarations dans les délais**

L'indicateur de performance D4-12, composé de 5 dimensions de mesure, est utilisé pour évaluer le taux des déclarations déposées dans les délais au titre de l'IS, de l'IRPP, de la TVA, du prélèvement de l'impôt à la source (PS) et des droits d'accise intérieure. Un taux élevé indique une

gestion efficace du civisme fiscal, y compris, par exemple, l'existence de moyens commodes (surtout électroniques) pour remplir les déclarations, ainsi que de formulaires simplifiés et de sanctions contre les défallants. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 13, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 13. Évaluation de D4-12**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D4-12-1. Nombre de déclarations d'IS déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables immatriculés.	M2	D	D
D4-12-2. Nombre de déclarations d'IRPP déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables immatriculés.		D	
D4-12-3. Nombre de déclarations de TVA déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables immatriculés.		D	
D4-12-4. Nombre de déclarations du taux d'accise déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des contribuables qui doivent payer des taxes d'accise.		D	
D4-12-5. Nombre de déclarations de prélèvement à la source déposées au plus tard à la date légale d'exigibilité par les employeurs en pourcentage du nombre total de déclarations attendues des employeurs immatriculés.		D	

**Le système d'information utilisé par l'OTR ne permet pas de disposer de données fiables sur le nombre des déclarations déposées dans les délais.** Le registre des contribuables ne fait pas l'objet de mises à jour de manière systématique, et ne comporte pas de lien automatisé avec le module de gestion des impôts. Afin de connaître la liste des contribuables relevant de leur compétence ainsi que les obligations de dépôt de déclarations à un instant donné, les services de gestion des impôts devraient adresser à chaque échéance déclarative une demande au service en charge de la tenue du registre. En outre, le module de gestion des impôts de l'OTR ne contient pas à ce jour de module permettant l'identification automatisée des défallants déclaratifs (cf. ci-après D4-13). Ces modalités de gestion ne permettent pas à l'OTR de données fiables sur le nombre de déclarations attendues et par suite sur la proportion des déclarations déposées dans les délais.

#### D4-13 : Contrôle des non-déclarants.

Cet indicateur est relatif à la mesure dans laquelle les contribuables qui ont omis de déposer leurs déclarations à l'échéance sont gérés. La note d'évaluation est inscrite au tableau 14, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

Tableau 14. Évaluation de D4-13

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D4-13. Actions entreprises face aux non-déclarants.	M1	D

**Le système d'information SGIO utilisé par l'OTR ne contient pas de module permettant l'identification automatisée des contribuables ayant omis de soumettre leur déclaration en temps utiles.** Cette lacune contraint les agents à suivre individuellement les entreprises défaillantes, source d'erreurs, de délais de relance, et est consommatrice de ressources. L'OTR, conscient de cette déficience, a d'ores et déjà intégré dans le projet de développement du nouvel outil informatique E-TAX un module permettant de répondre à cette préoccupation.

#### D4-14 : Utilisation de dispositifs de déclaration en ligne

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les déclarations, au titre de tous les impôts de base, sont déposées par voie électronique. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 15, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 15. Évaluation de D4-14

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D4-14. Mesure dans laquelle les déclarations fiscales sont déposées par voie électronique.	M1	D

**Les procédures de télédéclarations ne sont à ce jour ouvertes qu'aux grandes entreprises.** Selon les chiffres communiqués par l'OTR, les taux de dépôt par voie électronique des entreprises relevant de la DGE sont de 56% pour l'IS, 89% pour la TVA et 72% pour les retenues à la source sur salaires. En revanche, la majorité des déclarations déposées à l'OTR ne suivent pas des procédures électroniques dans la mesure où les déclarations déposées à la Direction de Moyennes Entreprises (sauf exception) et dans les centres fiscaux sont déposées sous format papier.

## E. DA 5 : Paiement des impôts dans les délais

Les contribuables doivent normalement acquitter leurs impôts dans les délais. Les lois, règlements et procédures administratives fiscales précisent les obligations en matière de paiement, à savoir, entre autres : les échéances (ou dates d'exigibilité), les personnes ou entités tenues de payer, et les méthodes de paiement. En fonction du régime en vigueur, le contribuable lui-même ou l'administration calcule les montants exigibles. Le non-paiement dans les délais impartis amène l'administration fiscale à imposer des intérêts ou des pénalités, et à engager une action de suivi, en recouvrement de créances notamment. L'objectif de l'administration fiscale doit être de parvenir à des taux élevés de paiement spontané dans les délais impartis et à une faible proportion d'arriérés fiscaux.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 5 :

- D5-15 : Utilisation de méthodes de paiement en ligne.
- D5-16 : Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.
- D5-17 : Paiements dans les délais.
- D5-18 : Stock et flux d'arriérés fiscaux.

### D5-15 : Utilisation de méthodes de paiement en ligne

Cet indicateur examine la mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique, notamment par virement électronique (l'argent est viré électroniquement par le biais de réseaux informatiques/de télécommunications directement depuis le compte en banque d'un contribuable au compte de l'État), cartes de crédit et cartes de débit. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 16, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 16. Évaluation de D5-15

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D5-15. Mesure dans laquelle les impôts de base sont payés par voie électronique.	M1	C

**Les données fournies par l'OTR indiquent un recours limité au paiement des impôts de base par voie électronique.** Le recours à de telles modalités de paiement couvre en moyenne 59,2% des impôts de base pour l'ensemble des contribuables et 89,5% pour les grandes entreprises.

### D5-16 : Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle sont utilisés des moyens de recouvrement efficaces et reconnus, plus particulièrement les régimes de retenue à la source et de paiement d'avance. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 17, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 17. Évaluation de D5-16**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D5-16. Mesure dans laquelle les régimes de retenue à la source et de paiement d'avance sont utilisés.	M1	A

**Le large recours aux régimes de retenues à la source et d'acomptes prévu par la réglementation fiscale togolaise correspond aux meilleurs standards.** Le paiement de l'IS et de l'IRPP fait l'objet d'acomptes provisionnels trimestriels en application de l'article 114 du Code général des impôts (CGI). Les impôts sur salaires sont prélevés au travers d'une retenue à la source qui incombe à l'employeur en application de l'article 26 du Livre des Procédures Fiscales. Les revenus entrant dans la catégorie des bénéficiaires non commerciaux, des revenus locatifs, des revenus de capitaux (intérêts et dividendes) font l'objet d'une retenue à la source en application des dispositions des articles 99 et 100 du Livre des Procédures fiscales, ainsi que des articles 79 et 80 du CGI. Des prélèvements, réalisés à titre d'acompte sur l'impôt sur les revenus sont prévus sur les achats ou importation en gros (article 102 du LPF), les exportations de produits de l'élevage, de l'agriculture et de la pêche (article 105 du LPF) et sur les rémunérations des prestations de services versées à l'étranger (article 98 du LPF).

#### **D5-17 : Paiements dans les délais**

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les paiements sont effectués dans les délais (en termes de nombre de paiements et de leur valeur). Aux fins du TADAT, les résultats en matière de paiement de la TVA sont utilisés à titre d'approximation pour ceux en matière de paiement dans les délais des impôts de base en général. Un pourcentage élevé de paiements dans les délais indique une bonne gestion du civisme fiscal, avec par exemple, une mise à disposition de méthodes de paiement pratiques et un suivi efficace des arriérés. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 18, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 18. Évaluation de D5-17**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D5-17-1. Nombre des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage du nombre total des paiements exigibles au titre de cette taxe.	M1	D	D
D5-17-2. Valeur des paiements de TVA effectués au plus tard à la date légale d'exigibilité en pourcentage de la valeur totale des paiements exigibles au titre de cette taxe.		D	

**Le système d'information utilisé par l'OTR ne permet pas de disposer de données fiables sur le nombre et la valeur des paiements de TVA réalisés dans les délais.** Le manque de fiabilité des données numériques fournies à la mission n'ont pas permis de valider certaines informations fournies : A titre d'exemple, le montant des paiements de TVA attendus (65 milliards de Francs en 2018) renseigné par l'OTR dans ses réponses aux questionnaires TADAT est inférieur de 30 milliards de Francs au montant de la TVA intérieure indiquée comme collectée par l'OTR dans ses rapports annuels (95 milliards de Francs en 2018). Le système d'information utilisé par l'OTR ne permet pas de prendre en charge toutes les créances ni de calculer automatiquement tous les restes à recouvrer issus notamment de l'activité de contrôle fiscal. Les avis de mise en recouvrement établis à l'issue d'un contrôle ne sont pas renseignés dans le système. Conscient de cette faiblesse, l'OTR a souhaité que le nouveau système E-Tax d'information en développement comprenne un module permettant de pallier ce problème important.

### **D5-18 : Stocks et flux d'arriérés fiscaux**

Cet indicateur permet d'évaluer l'ampleur des arriérés fiscaux. Deux dimensions de mesure permettent de mesurer la taille des stocks d'arriérés d'impôts de l'administration fiscale: 1) le ratio des arriérés en fin d'exercice par rapport aux recettes fiscales annuelles perçues et 2) le ratio plus poussé des «arriérés fiscaux recouvrables» en fin d'exercice par rapport aux recettes annuelles perçues.<sup>9</sup> Une troisième dimension de mesure analyse l'ampleur des obligations en souffrance depuis plus d'un an (un taux élevé peut indiquer de mauvaises méthodes de recouvrement des créances et une mauvaise performance, dans la mesure où le taux de recouvrement des arriérés fiscaux a tendance à baisser au fur et à mesure que la durée des arriérés s'allonge). Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 19, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

---

<sup>9</sup>Aux fins de ce ratio, les arriérés fiscaux « recouvrables » correspondent au total des arriérés fiscaux intérieurs, à l'exclusion : a) des montants officiellement contestés par le contribuable et dont le recouvrement est suspendu dans l'attente de l'issue de la procédure, b) des montants non recouvrables légalement (créances annulées pour cause de

**Tableau 19. Évaluation de D5-18**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D5-18-1. Valeur du total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice.	M2	D	
D5-18-2. Valeur des arriérés d'impôts de base recouvrables en fin d'exercice en pourcentage du total des sommes recouvrées au titre de ces impôts pour l'exercice.		D	D
D5-18-3. Valeur des arriérés d'impôts de base de plus de 12 mois en pourcentage de la valeur du total des arriérés au titre de ces impôts.		D	

**Le système d'information utilisé par l'OTR ne permet pas de disposer de données fiables relatives aux arrières d'impôts.** Comme évoqué à la section précédente relative au paiement dans les délais (D5-17), le système d'information de l'OTR ne permet pas actuellement de gérer de manière automatisée les créances issues du contrôle fiscal, imposant un suivi manuel et générant un manque de fiabilité des données relatives aux restes à recouvrer. L'OTR, conscient de ce problème, développe un nouveau système d'information qui comblera cette insuffisance.

#### **F. DA 6 : Exactitude des informations déclarées**

Les systèmes fiscaux dépendent fortement des informations complètes et exactes que donnent les contribuables dans leurs déclarations fiscales. Les administrations fiscales doivent donc surveiller régulièrement les pertes de recettes fiscales qui découlent de la communication d'informations inexactes, notamment par les entreprises, et doivent prendre des mesures pour assurer le civisme fiscal. Ces mesures sont globalement de deux grands ordres : i) mesures de vérification (contrôles fiscaux, enquêtes et recoupements avec des sources d'informations de tierces parties, et ii) mesures préventives en amont (aide aux contribuables et sensibilisation (sujet abordé au DA3), ainsi que mesures de coopération en faveur du civisme fiscal.

S'ils sont bien conçus et gérés, les programmes de contrôles fiscaux peuvent avoir un impact qui va bien au-delà de la simple mobilisation de recettes supplémentaires du fait des écarts mis en lumière par les contrôles. En détectant et en poursuivant les auteurs d'infractions graves, ces contrôles rappellent aux contribuables quelles peuvent être les conséquences de communiquer des informations inexactes.

Il est aussi très courant aujourd'hui pour les administrations fiscales de recourir aux recoupements automatisés à grande échelle des montants communiqués dans les déclarations avec les informations en provenance de tiers. En raison du coût élevé et de la couverture relativement faible des méthodes classiques de contrôle, les administrations fiscales ont de plus en plus recours à la

technologie pour analyser de grands nombres de dossiers fiscaux afin de dépister les divergences et d'encourager l'exactitude des déclarations.

Des mesures proactives en amont sont également importantes pour remédier aux risques de communication d'informations inexactes. Il s'agit notamment d'adopter des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal pour instaurer avec les contribuables (surtout les grands contribuables) et les intermédiaires fiscaux, des relations de collaboration fondées sur la confiance, de façon à régler les problèmes et à donner aux entreprises la certitude de leur position fiscale bien avant qu'elles ne présentent leur déclaration ou qu'elles ne réalisent une transaction. Un système de décisions fiscales contraignantes peut jouer un grand rôle dans ce sens.

Enfin, en matière de suivi de l'ampleur des informations inexactes communiquées par l'ensemble des contribuables en général, diverses méthodes sont utilisées, notamment : recours aux modèles d'analyse de l'écart de civisme fiscal, à la fois pour les impôts directs et indirects; des analyses des contrôles aléatoires, et des méthodes analytiques poussées utilisant de vastes jeux de données (modèles prédictifs, techniques de grappes, modèles de notation) pour déterminer quelles sont les chances pour que les contribuables fassent des déclarations complètes et exactes de leurs revenus, et enquêtes d'opinion pour suivre l'évolution de leur comportement à l'égard de la communication d'informations exactes.

Dans ce contexte, quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 6 :

- D6-19 : Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.
- D6-20 — Utilisation de recoupements automatisés à grande échelle pour relever des inexactitudes dans les déclarations.
- D6-21 - Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.
- D6-20 — Suivi de l'écart de conformité fiscale pour évaluer l'inexactitude dans la communication des données.

#### **D6-19 : Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.**

Pour cet indicateur, quatre dimensions de mesure donnent une indication de la nature et de l'ampleur du programme de vérification de l'administration. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 20, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 20. Évaluation de D6-19

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D6-19-1. La nature et l'ampleur du programme existant de contrôles fiscaux pour détecter la communication d'informations inexactes et en dissuader les contribuables.	M1	B	D
D6-19-2. Proportions dans lesquelles le programme audit est systématisé pour garantir l'adoption de pratiques uniformes.		C	
D6-19-3. L'ampleur du contrôle de la qualité de l'audit des contribuables.		C	
D6-19-4. En quelle mesure l'administration fiscale surveille l'efficacité de la fonction d'audit des contribuables.		D	

**La Direction du Contrôle Fiscal oriente, pilote et évalue la mise en œuvre de la politique de contrôle fiscal.** Elle intervient à travers ses deux (2) divisions que sont la Division Enquêtes Fiscales, Analyse- Risques et Programmation et la Division Suivi-Évaluation et Contre-Expertise Fiscale. Elle intervient en partie conformément aux activités programmées dans le Plan annuel Opérationnel et produit un rapport annuel d'activité sur les réalisations du contrôle fiscal

**Le programme de contrôle fiscal est établi de manière centralisée sur une base trimestrielle et couvre tous les impôts de base ainsi que tous les segments de la population fiscale selon l'importance des risques identifiés.** L'identification de ces derniers provient notamment des informations fournies par les différentes sources de recoupement. Le programme prévoit le recours à différents types de contrôles adaptés à la nature des risques identifiés. Une note portant orientation du contrôle fiscal instruit le Directeur du Contrôle Fiscal sur les orientations et les objectifs du programme trimestriel de contrôle fiscal. Le programme de contrôle fiscal n'évalue toutefois pas régulièrement l'impact des audits sur le niveau de conformité des contribuables.

**Un guide général de la vérification prévoit les différentes étapes du contrôle et définit les procédures que le vérificateur met en œuvre** (information préalable du contribuable, conduite des activités à réaliser en cours de contrôle, modalités du dialogue entre le contribuable et le vérificateur sur les constatations opérées et les incidences du contrôle, information du contribuable sur ses droits de recours, gestion du dossier de vérification, utilisation d'imprimés standards aux différentes étapes du contrôle). En revanche il n'existe pas de manuel spécial relatif à un secteur économique particulier.

**Une unité dédiée s'assure de la qualité des contrôle opérés à tous les niveaux (investigations conduites, procédures utilisées, constats effectués).** Cependant, l'unité dédiée n'utilise pas une procédure documentée et n'applique pas une grille d'analyse pour conduire le contrôle de qualité.

**L'OTR exerce une fois par an, lors de l'établissement du rapport annuel d'activité sur le**

**contrôle fiscal, une surveillance globale sur l'efficacité de la mission de contrôle fiscale.** Néanmoins l'OTR ne réalise pas auprès des contribuables vérifiés des sondages pour vérifier pour s'assurer du professionnalisme et de la compétence des agents vérificateurs.

**D6-20 : Utilisation de recoupements automatisés à grande échelle pour relever des inexactitudes dans les déclarations.**

Pour cet indicateur, une dimension de mesure indique dans quelle mesure l'administration fiscale utilise la technologie pour filtrer un grand nombre d'enregistrements de contribuables par rapport à des informations de tiers afin de détecter les divergences et d'encourager une déclaration correcte. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 21, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 21. Évaluation de D6-20**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D6-20. Ampleur des recoupements automatisés à grande échelle pour vérifier les informations communiquées dans les déclarations.	M1	D

**A l'exception de l'information provenant de la douane, il n'existe pas d'autres procédures de recoupements automatisées permettant de s'assurer de la pertinence des éléments déclarés par un contribuable pour un impôt donné.** L'OTR utilise différentes sources d'informations à des fins de recoupement (marchés publics, paiement Trésor, information bancaire...). Ces informations ne sont pas toutefois collectées et croisées automatiquement avec les éléments déclarés.

**D6-21 : Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.**

Cet indicateur évalue la nature et l'ampleur des mesures de coopération en faveur du civisme fiscal et des autres mesures prises en amont pour encourager l'exactitude des informations communiquées. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 22, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 22. Évaluation de D6-21**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D6-21. Nature et portée des initiatives proactives menées pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.	M1	D

**L'OTR ne dispose pas à ce stade de documents publics susceptibles de faire office de doctrine fiscale.** Dans la pratique, l'administration fiscale (la division de la législation fiscale et du

contentieux) a été directement sollicitée par quelques contribuables pour donner son avis sur des questions d'interprétation de la législation fiscale au regard de leur situation individuelle. Relativement peu de contribuables ont eu recours à cette procédure qui reste largement méconnue à ce stade (43 réponses répertoriées fin 2018 depuis la mise en place de ce droit). La publication de l'ensemble des réponses faites aux contribuables qui est envisagée, pourrait constituer un embryon de doctrine administrative.

## **D6-22 : Suivi de l'écart de conformité fiscale pour évaluer l'inexactitude dans la communication des données.**

Cet indicateur examine la solidité des méthodes utilisées par l'administration fiscale pour assurer le suivi de l'ampleur des informations inexacts communiquées dans les déclarations. La note d'évaluation est inscrite au tableau 23 et justifiée dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 23. Évaluation de D6-22**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D6-22. Solidité des méthodes utilisées par l'administration fiscale pour assurer le suivi de l'ampleur des informations inexacts communiquées.	M1	D

**L'OTR n'utilise aucune méthode pour surveiller l'étendue des déclarations inexacts des contribuables.** Il ne dispose pas des instruments nécessaires à cette mesure bien que des études aient été réalisées à cet effet par la Banque Mondiale et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

## **G. DA 7 : Pertinence des mécanismes de règlement des contentieux**

Ce DA porte sur le processus par lequel les contribuables s'efforcent d'obtenir un examen indépendant, fondé sur les faits ou l'interprétation de la loi, d'un avis d'imposition consécutif à un contrôle. Le contentieux doit avant tout préserver le droit des contribuables de contester un avis d'imposition et d'être équitablement entendus. Ce processus doit reposer sur un cadre juridique, qui est connu et compris des contribuables et facilement accessible, garantir une prise de décision indépendante et transparente et permettre de résoudre rapidement les questions litigieuses.

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 7 :

- D7-23 : Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.
- D7-24 : Délai de règlement des contentieux.

- D7-25 : Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effet.

### **D7-23 : Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.**

Pour cet indicateur, trois dimensions de mesure permettent d'évaluer : 1) la mesure dans laquelle un contentieux peut être renvoyé devant un tribunal ou une juridiction externe indépendant(e) dans les cas où un contribuable n'est pas satisfait du résultat de la procédure d'examen de l'administration fiscale, 2) la mesure dans laquelle le processus de recours par l'administration fiscale est vraiment indépendant, et 3) la mesure dans laquelle les contribuables sont informés de leurs droits et des possibilités d'examen et de recours. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 24, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 24. Évaluation de D7-23**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D7-23-1. Mesure dans laquelle un dispositif suffisamment progressif de recours administratif et judiciaire est mis à la disposition des contribuables et est utilisé par eux.	M2	B	A
D7-23-2. Mesure dans laquelle la procédure de recours administratif est indépendant du processus de contrôle fiscal.		A	
D7-23-3. Mesure dans laquelle l'information sur le processus de règlement des contentieux est publiée et portée explicitement à la connaissance des contribuables.		A	

**Un processus de règlement des contentieux indépendant et progressif existe.** Les contribuables disposent d'un premier recours unique auprès de la direction de la législation fiscale et du contentieux (DLFC). Une deuxième étape, consiste pour les contribuables insatisfaits de la réponse de l'administration à recourir aux tribunaux de droit commun, non spécialisés en matière de droit fiscal. Une procédure d'appel est ouverte à l'issue de cette première phase juridictionnelle.

**Le service d'instruction des contentieux est indépendant de celui du contrôle :** La Division du Contentieux fiscal est seule à procéder à l'instruction des dossiers faisant l'objet de contestation, des demandes de remises gracieuses ou de transactions, l'instruction des demandes de remboursement des crédits de TVA, ainsi que le suivi des dossiers de contentieux en phase juridictionnelle. Conformément à l'article 367 du LPF, le Commissaire des impôts statue sur le recours et informe le contribuable de sa décision qui en cas de rejet total ou partiel doit être motivée. La fonction contentieuse a été redynamisée en 2018 où les dossiers de contestation et de demandes de remises gracieuses ont presque doublé en comparaison de 2017. Les contestations, à la suite de contrôles fiscaux pour la plupart, restent marginaux, mais ont progressé de + 69% en

2018 (130 /77 en 2017). Les demandes de remises gracieuses ont enregistré pour leur part une progression de 96% (237 /121 en 2017).

**L'information relative aux droits de recours est publiée et portée explicitement a la connaissance du contribuable.** Le code général des impôts et le Livre des procédures fiscales définissent les différentes voies de recours pour le contribuable en cas de contestation de l'impôt avec un processus a deux niveaux : administratif et juridictionnel (articles 380 et suivants du LPF). Différents canaux existent pour porter cette information à la connaissance du contribuable (par exemple, sur le site web de l'OTR et mention explicite des dispositions du LPF (article 227 et suivants) dans les différents documents rythmant la procédure de contrôle.)

#### **D7-24 : Délai de règlement des contentieux.**

Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de réactivité de l'administration fiscale et le délai utilisé pour mener à son terme un examen administratif. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 25, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 25. Évaluation de D7-24**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D7-24. Délai utilisé pour mener à son terme un recours administratif.	M1	D

**L'OTR ne procède pas à un suivi régulier de délais d'instruction des réclamations contentieuses ou des demandes de remises gracieuse déposées.** Seulement 27% de réclamations sont instruites dans un délai inférieur à 30 jours. Par ailleurs, il n'y a pas de suivi rigoureux et méthodique du contentieux. Selon le rapport d'activité de la DLFC, « il existe en fin d'année un stock impressionnant de dossiers (surtout de contestations) qui sont soit non affectés soit en cours d'instruction ».

#### **D7-25 : Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effet**

Cet indicateur permet d'évaluer la mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont pris en compte dans l'élaboration de la politique, de la législation et des procédures administratives. La note d'évaluation est inscrite au tableau 26, et justifiée dans le paragraphe qui suit

**Tableau 26. Évaluation de D7-25**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D7-25. Mesure dans laquelle l'administration fiscale donne suite aux résultats des contentieux.	M1	D

**L'OTR n'a pas de système officiel en place qui tienne compte des résultats des différends dans l'élaboration des politiques, des lois ou des règlements.** Selon l'OTR il existerait quelques exemples témoignant de la volonté de l'administration de modifier ou adapter la législation et la réglementation suite à l'observation de situations contentieuses. La DLFC n'assure pas de suivi particulier au regard de cette préoccupation et aucun dispositif ne prévoit de le rendre public.

## **H. DA 8 : Gestion efficiente des recettes**

Le présent DA se penche sur trois grandes activités réalisées par les administrations fiscales en matière de gestion des recettes :

- Fournir des informations aux autorités pour éclairer leurs processus budgétaires de prévision et d'estimation des recettes fiscales. D'une façon générale, c'est au Ministère des finances qu'incombe la responsabilité première de conseiller les autorités en matière de prévision et d'estimation des recettes fiscales. L'administration fiscale contribue à ces processus de prévision et d'estimation des recettes fiscales en apportant des informations et des données analytiques. Les Ministères des finances fixent souvent à l'administration fiscale des objectifs opérationnels de recouvrement des recettes en fonction des prévisions de recettes au titre des différents impôts<sup>10</sup>.
- Tenir un système de comptabilité des recettes.
- Effectuer les remboursements d'impôts.

Trois indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 8 :

- D8-26 : Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.
- D8-27 : Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales.
- D8-28 : Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.

### **D8-26 : Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.**

Cet indicateur évalue l'ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales. La note d'évaluation est inscrite au tableau 27, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

---

<sup>10</sup>Il arrive souvent que les Ministères des finances révisent leurs prévisions de recettes budgétaires ainsi que les objectifs de recouvrement de recettes qui y sont liés, en cours d'exercice (particulièrement à mi-année), pour tenir compte des changements dans les hypothèses de prévision, notamment des modifications de la conjoncture macroéconomique.

**Tableau 27. Évaluation de D8-26**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D8-26. L'ampleur des informations fournies par l'administration fiscale pour guider les prévisions et les estimations de l'État en matière de recettes fiscales.	M1	B

**L'OTR dispose d'un personnel dédié pour contribuer à la prévision des recettes fiscales, et le suivi des recouvrements par rapport aux estimations.** La Direction des Etudes et Planifications Stratégiques (DEPS) est en charge de l'élaboration des prévisions et du suivi des recettes fiscales au sein de l'OTR. Elle participe régulièrement aux réunions du Comité Cadre Budgétaire à Moyen Terme dirigé par la Direction du Budget et des Finances. Les données recueillies sont au niveau macro mais contribuent à la détermination des prévisions finales. Les niveaux de remboursement de la TVA sont prévus par une inscription budgétaire qui du point de vue de l'OTR, devrait permettre d'assurer le paiement des remboursements légitimes de TVA. Cependant, la régularité de la mise à disposition des fonds ne relève pas de la compétence de l'OTR mais du Trésor public. Par ailleurs, l'évaluation et suivi du coût des dépenses fiscales n'est pas effectué annuellement et il n'y a pas de suivi approprié des pertes fiscales reportées par les contribuables.

**D8-27 : Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales.**

Cet indicateur évalue la pertinence du système comptable des recettes fiscales de l'administration des impôts. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 28, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 28. Évaluation de D8-27**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D8-27. Pertinence du système de comptabilité des recettes fiscales de l'administration des impôts.	M1	D

**Pour l'instant, l'OTR ne dispose pas d'un système comptable interfacé avec celui du Ministère des finances pour garantir le contrôle et l'exhaustivité de l'enregistrement des recettes fiscales.** Le logiciel de gestion des impôts SGIO ne dispose pas d'un module de comptabilité auxiliaire des contribuables et n'a pas d'interface automatique avec le système comptable du Trésor SIGFIP, ce qui ne garantit pas l'exactitude et l'exhaustivité de la comptabilité des recettes fiscales.

**D8-28 : Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.**

Pour cet indicateur, deux dimensions de mesure permettent d'évaluer le processus de traitement par l'administration fiscale des demandes de remboursement de TVA. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 29, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 29. Évaluation de D8-28**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D8-28-1. La pertinence du système de remboursement de la TVA.	M2	D	C
D8-28-2. Les délais de versement (ou de déduction) des remboursements de TVA.		B	

**Le traitement des demandes de remboursement des crédits de TVA n'est pas effectué au moyen d'un logiciel automatisé d'évaluation des risques.** Il n'existe pas de traitement préférentiel ou accéléré accordé aux contribuables qui présenterait un faible risque avec un bon historique de civisme fiscal. Toutefois, une dotation budgétaire est disponible pour faire face aux demandes de remboursement approuvées par l'OTR.

**Néanmoins, selon les données fournies par l'OTR, les remboursements de TVA légitimes sont effectués dans les délais de 30 jours admis par le TADAT. L'instruction N 174 sur le traitement des demandes de remboursement des crédits de TVA fait obligation aux agents de l'OTR de délivrer les certificats de détaxe dans un délai de 8 heures suivant la réception. Le certificat de détaxe peut être utilisé par le contribuable pour s'acquitter de ses impôts.** Le délai de paiement des remboursements de TVA dans les 30 jours est satisfaisant (89 pourcents en nombre de cas et 99 pourcents de valeur) [Pièce-jointe III, tableau 15].

### I. DA 9 : Redevabilité et transparence

La responsabilité et la transparence sont les piliers de la bonne gouvernance. Leur institutionnalisation reflète le principe selon lequel les administrations fiscales doivent répondre de la façon dont elles emploient les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs. Pour renforcer la confiance de la collectivité, les administrations fiscales doivent rendre compte ouvertement de leurs actions dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le gouvernement, le parlement et le public en général.

Quatre indicateurs de performance permettent d'évaluer le DA 9 :

- D9-29 : Mécanismes de contrôle interne
- D9-30 : Contrôle externe de l'administration fiscale
- D9-31 : Perception de l'intégrité des services par le public

- D9-32 : Publication des opérations, des résultats et des projets.

## D9-29 : Mécanismes d'assurance interne

Cet indicateur comporte deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer les mécanismes d'assurance interne en place pour protéger l'administration fiscale contre toute perte, erreur ou fraude. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 30, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 30. Évaluation de D9-29

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D9-29-1. Assurance fournie par un service d'audit interne.	M2	B	B
D9-29-2. Mécanismes d'assurance de l'intégrité du personnel.		B	

**La Direction de l'audit interne fournit un bon niveau d'assurance à l'OTR, mais n'est pas totalement indépendante d'un point de vue organisationnel.** La Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité est rattachée au Commissaire Général de l'OTR (article 34 du Décret 2016-017 bis portant création, attribution et organisation de l'OTR). Les performances du Directeur de l'audit interne sont évaluées annuellement par le Comité de Direction, qui comprend le Commissaire Général, le Commissaire des Douanes et Droits Indirects, du Commissaire des Impôts et du Commissaire des Services Généraux. Dès lors, quand bien même la Direction de l'Audit interne rend compte trimestriellement de son activité au président du Conseil d'Administration (et au Comité d'audit interne depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019), cette direction n'est pas indépendante d'un point de vue organisationnel. Les travaux de la Direction font l'objet d'un programme annuel d'audit.

Les rapports d'activité régulièrement réalisés par cette direction indiquent que des actions de formation sont conduites au profit des auditeurs. Des cas de fraude interne ont été révélées par l'examen des saisies/modifications réalisées par certains utilisateurs du système d'information. Néanmoins, le rapport souligne un besoin de renforcement des capacités en matière d'audit dans un environnement informatisé et la nécessité de recourir à des comparaisons internationales en vue de maintenir le niveau des procédures d'audit au meilleur niveau. Enfin, aucun examen externe des opérations et systèmes d'audit interne n'a encore été réalisé depuis la création de l'OTR en 2014.

**Les mécanismes d'assurance de l'intégrité du personnel correspondent globalement aux bonnes pratiques internationales :** L'OTR a élaboré une charte d'éthique qui est formellement communiquée à chaque agent entrant en fonction. Des actions de sensibilisation du personnel sont

conduites en interne. La Direction Anti-Corruption, rattachée au Commissariat Général, dispose du pouvoir d'enquêter sur les cas de corruption au sein de l'OTR et exerce ce pouvoir en lien avec les autorités judiciaires et d'autres institutions gouvernementales chargées de la lutte contre la corruption. Les statistiques relatives à la corruption tenues par cette Direction feraient l'objet de publications, toutefois la mission n'a pu disposer des preuves de cette publication.

### **D9-30 : Contrôle externe de l'administration fiscale**

Cet indicateur comporte deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer : 1) l'ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale, et 2) le processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 31, et justifiées dans les paragraphes qui suivent.

**Tableau 31. Évaluation de D9-30**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D9-30-1. Ampleur du contrôle externe indépendant des opérations et des résultats financiers de l'administration fiscale.	M2	C	D+
D9-30-2. Processus d'enquête sur les soupçons de comportement répréhensible ou de faute professionnelle.		D	

**Les résultats opérationnels de l'OTR n'ont pas encore fait l'objet d'un contrôle externe.** Contrairement aux résultats financiers, qui sont audités annuellement par le Commissaire aux Comptes de l'OTR, les résultats opérationnels et le niveau d'atteinte de ses objectifs par l'OTR ne font aujourd'hui l'objet d'aucun contrôle externe.

**Les plaintes non résolues des contribuables au sujet des services et du traitement qu'ils ont reçu de l'administration fiscale ne font pas pour l'instant l'objet de traitement par un médiateur fiscal ou instance équivalente.** Le Médiateur de la République, en particulier, n'enquête pas sur les cas relatifs à l'administration fiscale.

### **D9-31 : Perception de l'intégrité des services par le public**

Cet indicateur évalue les mécanismes de mesure de la confiance du public dans l'administration fiscale. La note d'évaluation est inscrite au tableau 32, et justifiée dans le paragraphe qui suit.

**Tableau 32. Évaluation de D9-31**

Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019
D9-31. Mécanisme de suivi du niveau de confiance du public dans l'administration fiscale.	M1	D

**L'OTR n'a pas encore réalisé à ce jour d'enquête relative au niveau de confiance dans l'administration.** Les sondages et enquêtes réalisées par l'OTR visent à mesurer la perception du public sur la qualité des services offerts par l'OTR ou le niveau et les causes de l'incivisme fiscal, mais aucune d'entre elles ne contient explicitement des questions sur le niveau d'appréciation de la compétence ou de l'intégrité de l'OTR.

**D9-32 : Publication des activités, résultats et projets**

Cet indicateur a deux dimensions de mesure qui permettent d'évaluer : (1) la mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont communiqués, et (2) la mesure dans laquelle les projets et les orientations futures de l'administration fiscale sont publiés. Les notes d'évaluation sont inscrites au tableau 33, et justifiées dans les paragraphes qui suivent

**Tableau 33. Évaluation de D9-32**

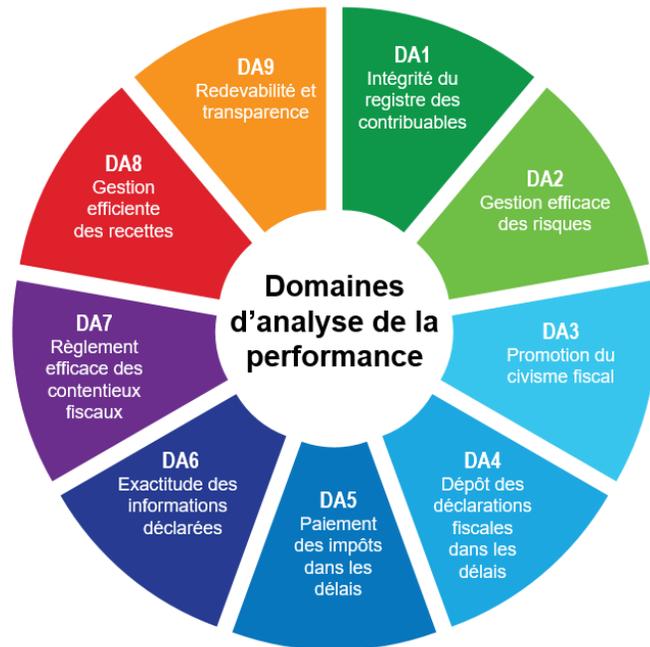
Dimension de mesure	Méthode de notation	Note 2019	
D9-32-1. Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels de l'administration fiscale sont communiqués, et dans quels délais.	M2	D	D
D9-32-2. Mesure dans laquelle les projets et les orientations futures de l'administration fiscale sont publiés, et dans quels délais.		D	

**Les rapports financiers et opérationnels ainsi que le plan stratégique de l'OTR ne sont pas rendus publics.**

## Pièce jointe I. Structure de l'outil TADAT

### Domaines d'analyse

L'outil TADAT évalue la performance du régime de l'administration fiscale d'un pays en fonction de neuf domaines d'analyse :



#### 1. Intégrité du registre des contribuables

L'immatriculation des contribuables et la tenue d'un registre exact et exhaustif sont essentiels pour le bon fonctionnement d'une administration fiscale.

**2. Gestion efficace des risques :** La performance est améliorée lorsque les risques pesant sur les recettes sont identifiés et les activités de l'administration fiscale sont gérées de façon systématique.

**3. Promotion du civisme fiscal :** En général, la plupart des contribuables respectent leurs obligations fiscales s'ils reçoivent l'information et le soutien nécessaires pour leur permettre d'honorer spontanément ces obligations.

**4. Dépôt des déclarations fiscales dans les délais :** La présentation des déclarations fiscales dans les délais est fondamentale car la déclaration d'impôts est un instrument essentiel de détermination, pour chaque contribuable, de son obligation fiscale qui devient ensuite exigible et payable.

**5. Paiement des impôts dans les délais :** L'absence et le retard de paiement des impôts peuvent avoir un effet néfaste sur la gestion de trésorerie et les budgets des gouvernements. Le recouvrement des arriérés d'impôts est un processus long et coûteux.

**6. Exactitude des informations déclarées :** Les régimes fiscaux reposent essentiellement sur des déclarations d'informations exactes et exhaustives. Les activités de contrôle et de vérification et les mesures préventives d'assistance aux contribuables favorisent la communication d'informations exactes et atténuent la fraude fiscale.

**7. Règlement efficace des contentieux fiscaux :** Des mécanismes de recours indépendants, accessibles et efficaces, permettent de protéger le droit du contribuable de contester un avis d'imposition et d'être rapidement entendu en toute équité.

**8. Gestion efficiente des recettes :** Les recettes fiscales recouvrées doivent être intégralement comptabilisées, comparées aux attentes budgétaires et analysées pour guider les prévisions de recettes. Les remboursements d'impôts légitimes aux particuliers et aux entreprises doivent être réglés rapidement.

**9. Redevabilité et transparence :** En tant qu'administrations publiques, les administrations fiscales doivent rendre compte de la façon dont elles utilisent les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs. La confiance du public est d'autant plus forte que les mesures administratives sont prises en toute transparence dans un cadre de responsabilité envers le ministre, le gouvernement, le parlement, et la société dans son ensemble.

## **Indicateurs et dimensions de mesure associées**

Les domaines d'analyse (DA) sont liés à un jeu de 28 grands indicateurs, essentiels pour évaluer la performance d'une administration fiscale : ce sont ces indicateurs qui font l'objet de notes et de rapports. Pour calculer les notes des indicateurs, un ensemble de 47 dimensions de mesure sont prises en compte au total, soit entre une et quatre dimensions par indicateur.

Des évaluations faites à plusieurs reprises permettent de constater dans quelle mesure s'améliore l'administration fiscale d'un pays.

## **Méthode de notation**

L'évaluation des indicateurs suit la même démarche que l'outil de diagnostic PEFA (dépenses publiques et responsabilisation financière), de façon à permettre une comparaison dans les cas où les deux outils sont utilisés.

Chacune des 47 dimensions de mesure de l'outil TADAT fait l'objet d'une évaluation distincte. La note globale d'un indicateur repose sur l'évaluation des différentes dimensions. Pour regrouper les notes attribuées à chaque dimension dans une note globale de l'indicateur, deux méthodes sont utilisées : la méthode 1 (M1) ou la méthode 2 (M2). Dans les deux méthodes M1 et M2, une échelle à quatre niveaux « ABCD » est utilisée pour noter chaque dimension et chaque indicateur.

**La méthode M1** est utilisée pour tous les indicateurs à une seule dimension et pour les indicateurs à plusieurs dimensions où la mauvaise performance d'une dimension risque d'affaiblir l'effet des bonnes performances des autres dimensions au sein du même indicateur (autrement dit, le maillon le plus faible de la chaîne de dimensions de l'indicateur).

**La méthode M2** repose sur la moyenne des notes attribuées aux différentes dimensions d'un indicateur. Elle est utilisée pour les principaux indicateurs multidimensionnels dans lesquels une note faible attribuée à l'une des dimensions n'affaiblit pas nécessairement l'effet des notes plus fortes attribuées aux autres dimensions.

## Pièce jointe II. Togo : Fiche pays 2019

<b>Situation géographique</b>	Superficie : 56,785 km carrés Emplacement : Afrique de l'Ouest Climat : Tropical Pays frontaliers : République du Bénin, Burkina Faso et la République du Ghana
<b>Population</b>	8.2 millions d'habitants, recensement de l'année 2018 ( <i>Source</i> : CIA Fact Book) <a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/to.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/to.html</a>
<b>Taux d'alphabétisme des adultes</b>	63.7% des personnes de 15 ans ou plus savent lire et écrire. ( <i>Source</i> : CIA World Fact Book) <a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/to.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/to.html</a>
<b>Produit intérieur brut</b>	PIB nominal de 2018 : \$5.3milliard. ( <i>Source</i> : Banque Mondiale Data Bank)
<b>PIB par habitant</b>	671.8 dollars américains. ( <i>Source</i> : Banque Mondiale Data Bank)
<b>Principales industries</b>	Extraction de phosphate, transformation agricole, ciment, artisanat, textiles, boissons
<b>Communications</b>	Utilisateurs Internet pour 100 personnes : 21.3 Abonnés à la téléphonie mobile pour 100 personnes: 77.8%. ( <i>Source</i> : Banque Mondiale, 2017 ; Trading Economics)
<b>Principaux impôts et taxes</b>	Impôt sur les bénéfices professionnels (IBP) Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) Impôt sur le traitement de et salaires (ITS) Impôt sur les sociétés (IS) Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)
<b>Ratio impôts - PIB</b>	22,2 % en 2016 (en incluant taxes douanières perçues). ( <i>Source</i> : <a href="https://www.oecd.org/countries/togo/revenue-statistics-africa-togo.pdf">https://www.oecd.org/countries/togo/revenue-statistics-africa-togo.pdf</a> )
<b>Nombre de contribuables</b>	IS (6.506) ; PS (15.462) ; IRPP (14.133) ; TVA (8.736) ; <i>Source</i> : L'OTR
<b>Principal organisme de recouvrement</b>	L'OTR
<b>Effectifs des services du principal organisme de recouvrement</b>	1.940
<b>Exercice financier</b>	Année civile

## Pièce jointe III : Tableaux de données

### A. Recouvrement des recettes fiscales

Tableau 1. Recouvrement des recettes fiscales,]1			
	[2016]	[2017]	[2018]
<b>En monnaie locale</b>			
Prévisions des recettes fiscales nationales inscrite au budget <sup>2</sup> (LFI)	425 100 000 000	480 255 823 000	507 049 008 000
Prévisions des recettes fiscales nationales inscrite au budget <sup>2</sup> (LFR)	425 100 000 000	472 628 862 000	478 667 503 000
<b>Total des recettes fiscales perçues</b>	<b>441 760 948 683</b>	<b>430 720 662 269</b>	<b>430 588 289 952</b>
Impôt sur les sociétés ( IS )	64 564 433 824	52 079 918 310	64 851 245 495
Impôt sur le revenu des personnes physiques ( IRPP )	40 943 905 495	42 073 782 176	45 636 085 871
Taxe sur la valeur ajoutée ( TVA ) : recouvrements intérieurs bruts	82 887 627 421	114 861 054 135	95 325 231 495
Taxe sur la valeur ajoutée ( TVA ) : perçue sur les importations	172 435 113 082	138 802 129 246	143 453 496 837
<b>Taxe sur la valeur ajoutée ( TVA ) : remboursements approuvés et payés*</b>	<b>97 526 691</b>	<b>2 004 031 053</b>	<b>2 248 843 232</b>
Accises sur les transactions intérieures	4 233 504 199	5 791 904 284	6 069 274 644
Accises perçues sur les importations	27 617 132 413	25 499 754 411	28 743 599 154
Recouvrements des cotisations sociales	NA	NA	NA
Autres impôts intérieurs <sup>3</sup>	49 079 232 249	51 612 119 707	60 807 073 129
<b>En % des recettes fiscales perçues</b>			
<b>Total des recettes fiscales perçues</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
IS	14,6	12,1	15,1
IRPP	9,3	9,8	10,6
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : recouvrements intérieurs bruts	18,8	26,7	22,1
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : perçue sur les importations	39,0	32,2	33,3
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : remboursements approuvés et payés	0,0	0,5	0,5
Accises sur les transactions intérieures	1,0	1,3	1,4
Accises perçues sur les importations	6,3	5,9	6,7
Recouvrement des cotisations sociales			
Autres impôts intérieurs	11,1	12,0	14,1
<b>En % du PIB</b>			
IS	2,5	1,9	2,2
IRPP	1,6	1,5	1,6
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : recouvrements intérieurs bruts			
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : perçue sur les importations	6,6	5,0	4,9
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : remboursements approuvés et payés	0,0	0,1	0,1
Accises sur les transactions intérieures	0,2	0,2	0,2
Accises perçues sur les importations	1,1	0,9	1,0
Recouvrement des cotisations sociales			
Autres impôts intérieurs	1,9	1,9	2,1
Recettes fiscales perçues par le CI	269 325 835 601	291 918 533 023	288 376 924 003
TVA au cordon douanier	172 435 113 082	138 802 129 246	142 211 365 949
Recettes Total fiscalité intérieure	441 760 948 683	430 720 662 269	430 588 289 952
PIB	2 618 077 000 000	2 774 185 433 641	2 942 416 000 000
<b>* Confirmation de remboursement seulement (voir DGTCP pour paiement)</b>			
<b>Notes explicatives :</b>			
<p><sup>1</sup> Ce tableau regroupe des données pour trois exercices (par exemple : 2016-2018) pour l'ensemble des recettes fiscales nationales perçues par l'administration fiscale au niveau national, plus la TVA et taxe d'accise collectées à l'importation par la douane et/ou une autre agence.</p> <p><sup>2</sup> Cette prévision est normalement établie par le ministère des Finances (ou l'équivalent) avec l'aide de l'administration fiscale et, aux fins de ce tableau, ne devrait couvrir que les taxes indiquées dans le tableau. Les prévisions budgétaires finales, ajustées lors de tout processus de revue à mi-parcours, devraient être utilisées.</p> <p><sup>3</sup> « Les autres taxes intérieures perçues au niveau national par l'administration fiscale comprennent, par exemple, les taxes sur la propriété, les taxes sur les transactions financières et les taxes sur l'environnement.</p>			

## B. Changements au registre des contribuables

Tableau 2. Changements au registre des contribuables : 2016-18

(Réf : DA1)

	Contribuables actifs <sup>1</sup> [A]	Inactifs (non encore radiés) [B]	Total en fin d'exercice [A+B]	Pourcentage d'inactifs (non encore radiés)	Radiés au cours de l'exercice
<b>[2016]</b>					
Impôt sur les sociétés	4790	884	5 674	16	0
Impôt sur le revenu des personnes physiques	7838	1 582	9 420	17	0
Prélèvement retenu à la source (nombre d'employeurs)	10148	2	10 150	0	1
Taxe sur la valeur ajoutée	7140	24	7 164	0	0
Taxe d'accise intérieure <sup>5</sup>	6	0	6	0	0
Autres contribuables	27047	5 194	32 241	16	0
<b>[2017]</b>					
Impôt sur les sociétés	5131	730	5 861	12	0
Impôt sur le revenu des personnes physiques	10816	2 412	13 228	18	0
Prélèvement retenu à la source (nombre d'employeurs)	13388	51	13 439	0	0
Taxe sur la valeur ajoutée	8647	21	8 668	0	0
Taxe d'accise intérieure <sup>5</sup>	6	0	6	0	0
Autres contribuables	33078	5 646	38 724	15	14
<b>[2018]</b>					
Impôt sur les sociétés	5496	1 010	6 506	16	0
Impôt sur le revenu des personnes physiques	11406	2 727	14 133	19	0
Prélèvement retenu à la source (nombre d'employeurs)	15184	278	15 462	2	0
Taxe sur la valeur ajoutée	8542	194	8 736	2	0
Taxe d'accise intérieure <sup>5</sup>	6	0	6	0	0
Autres contribuables	31615	7 273	38 888	19	16

**Note explicative :**

<sup>1</sup> Un contribuable inscrit qui se trouve dans la base de données des contribuables de l'administration fiscale.

<sup>2</sup> Les contribuables ne sont pas tenus de déposer des déclarations » signifie les contribuables qui sont enregistrés mais qui ne sont actuellement pas tenus de les déclarer conformément à la loi ou à la réglementation et qui sont explicitement signalés dans le système de gestion automatisée des impôts.

<sup>3</sup> Calculs de classement attendus à utiliser dans l'indicateur P4-12.

<sup>4</sup> Renseignements sur l'activité du registre des contribuables.

<sup>5</sup> Aux fins d'une évaluation TADAT, l'accent est mis sur les personnes enregistrées comme contribuables qui doivent payer des taxes d'accise qui négocient des biens / services qui représentent 70% du total des recettes d'accise par valeur.

## C. Demandes de renseignements par téléphone

(Réf : DA 3)

Tableau 3. Délais d'attente lors de demandes de renseignements par téléphone (pour la période la plus récente de 12 mois)			
Mois	Nombre total d'appels téléphoniques reçus	Demandes de renseignements par téléphone dont le délai de réponse a été inférieur ou égal à 6 minutes	
		Nombre	En pourcentage du nombre total d'appels
Janvier 2018	1001	981	98.0
Février 2018	868	857	98.7
Mars 2018	1047	1034	98.8
Avril 2018	965	952	98.7
Mai 2018	753	743	98.7
Juin 2018	429	425	99.1
Juillet 2018			
Août 2018			
Septembre 2018			
Octobre 2018			
Novembre 2018			
Décembre 2018			
<b>Total sur les 6 mois disponibles</b>	<b>5 063</b>	<b>4 992</b>	<b>98,6</b>

(Réf : DA 4)

Tableau 4. Dépôt dans les délais impartis des déclarations d'IS pour 2017			
	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Total des contribuables au titre de l'IS	<b>4 088</b>	<b>5 015</b>	81.5
Grands contribuables uniquement	330	343	96.2
<b>Notes explicatives :</b>			
<p><sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.</p> <p><sup>2</sup>Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations d'IS que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables inscrits aux registres de l'IS, tenus par la loi de présenter une déclaration.</p> <p><sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables inscrits aux registres, et exprimé sous la forme des ratios suivants :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations IS déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations IS attendues des contribuables IS immatriculés}} \times 100$			

**Tableau 5. Dépôt dans les délais impartis des déclarations d'IRPP pour 2018x.]**

Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
11 246	12 774	88.0
<b>Notes explicatives :</b>		
<p><sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.</p> <p><sup>2</sup>Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations d'IRPP que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables inscrits aux registres de l'IRPP, tenus par la loi de présenter une déclaration.</p> <p><sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables inscrits aux registres, et exprimé sous la forme des ratios suivants :</p> $\frac{\text{Nombre de déclarations IRPP déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations IRPP attendues des contribuables IRPP immatriculés}} \times 100$		

**Tableau 6. Dépôt dans les délais des déclarations de TVA, total des contribuables assujettis (pour la période de janvier à décembre 2018)**

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Janvier	7 256	7 926	91.5
Février	7 234	7 796	92.8
Mars	7 147	7 834	91.2
Avril	7 204	7 933	90.8
Mai	7 350	8 006	91.8
Juin	7 504	8 105	92.6
Juillet	7 557	8 170	92.5
Août	7 710	8 321	92.7
Septembre	7 756	8 334	93.1
Octobre	7 918	8 474	93.4
Novembre	7 855	8 375	93.8
Décembre	7 866	8 544	92.1
<b>Total année 2018</b>	<b>90 357</b>	<b>97 818</b>	<b>92.4</b>

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.

<sup>2</sup>Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations de TVA que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables inscrits aux registres de TVA, tenus par la loi de présenter une déclaration.

<sup>3</sup>Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations TVA déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables inscrits aux registres, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations TVA déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations TVA attendues des contribuables assujettis à la TVA}} \times 100$$

**Tableau 7. Dépôt dans les délais impartis des déclarations de TVA, grands contribuables seulement**  
(pour la période de janvier à décembre 2018)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Janvier	338	342	98,8
Février	335	335	100,0
Mars	334	335	99,7
Avril	331	332	99,7
Mai	331	332	99,7
Juin	315	315	100,0
Juillet	360	363	99,2
Août	358	364	98,4
Septembre	356	363	98,1
Octobre	352	356	98,9
Novembre	275	280	98,2
Décembre	281	281	100,0
<b>Total année 2018</b>	<b>3 966</b>	<b>3 998</b>	<b>99,2</b>

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.

<sup>2</sup>Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations de TVA que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables inscrits aux registres de TVA, tenus par la loi de présenter une déclaration.

<sup>3</sup> Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables inscrits aux registres, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations TVA déposées dans les délais par les grands contribuables}}{\text{Nombre de déclarations TVA attendues des grands contribuables assujétis à la TVA}} \times 100$$

**Tableau 8. Dépôt à temps des déclarations de taxe d'accise nationale**  
 [pour les catégories de produits/services de la taxe d'accise contribuant, en valeur, à 70% du  
 montant total de la taxe d'accise intérieure]  
 (pour la période de janvier à décembre 2018)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Janvier	3	3	100,0
Février	3	3	100,0
Mars	3	3	100,0
Avril	3	3	100,0
Mai	2	2	100,0
Juin	2	2	100,0
Juillet	2	2	100,0
Août	3	3	100,0
Septembre	4	4	100,0
Octobre	3	3	100,0
Novembre	3	3	100,0
Décembre	3	3	100,0
<b>Total année 2018</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup> On entend par « dépôt dans les délais » les déclarations déposées dans les délais prescrits par la loi (plus les « jours de grâce » appliqués par l'administration fiscale en matière de politique administrative) par les contribuables enregistrés de la taxe d'accise nationale enregistrée contribuant jusqu'à 70% : valeur du total des recettes de la taxe d'accise nationale.

<sup>2</sup> Le terme « déclarations attendues » désigne le nombre de déclarations de taxe d'accise que l'administration fiscale s'attend à recevoir des contribuables enregistrés au titre de la taxe d'accise nationale (l'accent est mis sur les contribuables soumis à l'accise enregistrés qui négocient dans les catégories de biens / services contribuant pour 70% du total produits d'accise nationaux en valeur) qui sont tenus par la loi de déposer des déclarations de taxe d'accise.

<sup>3</sup> Le « taux de dépôt à temps » est le nombre de déclarations de taxe d'accise produites par les contribuables à la date d'échéance prévue par la loi, sous forme de pourcentage du nombre total de déclarations de droits d'accise attendues des contribuables enregistrés de taxe d'accise nationale qui négocient dans les catégories de biens / services qui représentent 70% du total des recettes d'accises nationales en valeur, c'est-à-dire exprimé sous forme de ratio :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de taxe d'accise intérieure déposées dans les délais}}{\text{No. de déclarations de taxe d'accise attendues des contribuables assujettis à cette taxe}} \times 100$$

**Tableau 9. Dépôt dans les délais impartis des déclarations de taxe d'accise intérieure, grands contribuables seulement**  
(pour la période de janvier à décembre 2018)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Janvier	3	3	100,0
Février	3	3	100,0
Mars	3	3	100,0
Avril	3	3	100,0
Mai	2	2	100,0
Juin	2	2	100,0
Juillet	2	2	100,0
Août	3	3	100,0
Septembre	4	4	100,0
Octobre	3	3	100,0
Novembre	3	3	100,0
Décembre	3	3	100,0
<b>Total année 2018</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité (ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative) par les grands contribuables auxquels les taxes d'accises sont imposées.

<sup>2</sup>Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations d'accise que l'administration fiscale escomptait recevoir de TOUS les grands contribuables inscrits aux registres de l'accise intérieure, tenus par la loi de présenter une déclaration.

<sup>3</sup> Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations d'accise déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables touchés par les droits d'accise, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations de taxe d'accise intérieure déposées dans les délais par des grands contribuables}}{\text{N° de déclarations de taxe d'accise attendues des grands contribuables assujettis à cette taxe}} \times 100$$

**Tableau 10. Dépôt dans les délais des déclarations de prélèvements d'impôt à la source (par les employeurs)**  
(pour la période de janvier à décembre 2018)

Mois	Nombre de déclarations déposées dans les délais <sup>1</sup>	Nombre de déclarations attendues <sup>2</sup>	Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)
Janvier	3 196	14 427	22.2
Février	3 783	14 427	26.2
Mars	3 779	14 427	26.2
Avril	3 705	14 427	25.7
Mai	3 841	14 427	26.6
Juin	3 720	14 427	25.8
Juillet	3 873	14 427	26.8
Août	3 703	14 427	25.7
Septembre	3 642	14 427	25.2
Octobre	3 870	14 718	26.3
Novembre	3 537	14 555	24.3
Décembre	3 598	14 555	24.7
Total année entière	<b>44 247</b>	<b>173 671</b>	<b>25.5</b>

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « déclarations déposées dans les délais » sont les déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.

<sup>2</sup> Les « déclarations attendues » se rapportent au nombre de déclarations d'IS que l'administration fiscale escomptait recevoir des contribuables inscrits aux registres de l'IS, tenus par la loi de présenter une déclaration.

<sup>3</sup> Le « taux de dépôt des déclarations dans les délais » correspond au nombre de déclarations déposées au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total de déclarations attendues de la part des contribuables inscrits aux registres, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

$$\frac{\text{Nombre de déclarations PAYE de prélèvement à la source déposées dans les délais}}{\text{Nombre de déclarations PAYE de prélèvement à la source attendues de employeurs immatriculés}} \times 100$$

## E. Services électroniques

(Réf : DA 4 et 5)

Tableau 11. Utilisation de services électroniques 1			
	[2016]	[2017]	[2018]
	<b>Dépôt électronique<sup>2</sup></b> (en pourcentage du total de déclarations déposées au titre de chaque type d'impôt)		
IS	0,8	7,2	55,9
IRPP	0,0	0,0	73,2
TVA	6,1	82,0	89,1
Taxe d'accise nationale (pour tous les contribuables inscrits)	6,1	82,0	89,1
Grands contribuables (toutes les taxes de base)			
	<b>Paiements électroniques<sup>3</sup></b> (en pourcentage du nombre total de paiements reçus au titre de chaque type d'impôt)		
IS	56,5	64,0	62,9
IRPP	41,9	45,6	45,8
TVA	56,0	60,2	62,1
Taxe d'accise nationale (pour tous les contribuables inscrits)	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>100</b>
Tous contribuables (toutes les taxes de base)	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>59,2</b>
	<b>Paiements électroniques</b> (en pourcentage de la valeur totale des paiements reçus au titre de chaque type d'impôt)		
IS	88,3	97,0	94,7
IRPP	87,9	96,1	91,6
TVA	74,6	86,0	71,9
Taxe d'accise nationale (pour tous les contribuables inscrits)	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>100%</b>
Grands contribuables (toutes les taxes de base)	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>89,5%</b>
<b>Notes explicatives :</b>			
<p><sup>1</sup>Les données de ce tableau donnent une indication de la mesure dans laquelle l'administration fiscale utilise la technologie moderne pour moderniser ses opérations, notamment en matière de déclaration et de paiement.</p> <p><sup>2</sup>Aux fins du présent tableau, les déclarations électroniques se rapportent aux dispositifs qui permettent aux contribuables de remplir leurs déclarations fiscales en ligne et de les envoyer par internet.</p> <p><sup>3</sup> Un paiement électronique est un paiement effectué d'un compte bancaire à un autre par voie électronique, sans intervention directe du personnel de la banque, au lieu d'utiliser des espèces ou un chèque, en personne ou par courrier. Les méthodes de paiement électronique sont notamment les cartes de crédit, les cartes de débit et les virements électroniques (dans lesquels l'argent est viré par internet depuis le compte bancaire d'un contribuable vers le compte du Trésor). Les paiements électroniques peuvent être effectués, par exemple, par téléphone portable si la technologie est utilisée pour transformer les téléphones portables en terminaux internet à partir desquels effectuer ces paiements.</p>			

## F. Paiements

(Réf : DA 5)

**Tableau 12. Paiements de TVA effectués au cours de 2018**

	Paiement de la TVA effectué à temps <sup>1</sup>		Paiements de TVA dus <sup>2</sup>		Taux de déclarations dans les délais <sup>3</sup> (en %)	
	Tous les payeurs de TVA	Grands payeurs de TVA	Tous les payeurs de TVA	Grands payeurs de TVA	Tous les payeurs de TVA	Grands payeurs de TVA
Nombre de paiements	15 784		17 196		91,79	
Valeur des paiements	64 386 646 489		65 982 632 718		97,58	

**Notes explicatives :**

<sup>1</sup>Les « paiements dans les délais » sont les paiements effectués au plus tard à la date limite d'exigibilité ou à l'issue de tout délai de grâce accordé par l'administration fiscale dans le cadre de sa politique administrative.

<sup>2</sup>Les « paiements exigibles » sont tous les paiements exigibles, qu'ils soient le résultat d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par l'administration (notamment à la suite d'un contrôle).

<sup>3</sup>Le « taux de paiement dans les délais » correspond au nombre (ou à la valeur) des versements de TVA effectués au plus tard à la date limite d'exigibilité en pourcentage du nombre total (ou à la valeur totale) des versements de TVA exigibles, et exprimé sous la forme des ratios suivants :

- Taux de paiement dans les délais par nombre de versements:  

$$\frac{\text{Nombre de paiements TVA effectués dans les délais}}{\text{Nombre total des paiements TVA}} \times 100$$
- Taux de paiement dans les délais par valeur des versements:  

$$\frac{\text{Valeur des paiements TVA effectués dans les délais}}{\text{Valeur totale des paiements TVA}} \times 100$$

## G. Arriérés d'impôts intérieurs

(Réf : DA 5)

**Tableau 13. Valeur des arriérés d'impôts**

	[2016]	[2017]	[2018]
En monnaie locale			
Total des recettes fiscales d'impôts de base collectées <sup>2</sup> (A)	190 583 464 319	207 062 848 056	204 905 778 999
Total des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice <sup>3</sup> (B)	8 494 875 975	14 181 875 746	158 020 499 480
3 911 242 981	3 911 242 981	11 709 125 684	10 035 332 724
2 032 677 807	2 032 677 807	6 156 799 677	6 981 074 913
En %			
Ratio de (B) sur (A) <sup>4</sup>	4,5	6,9	77,1
Ratio de (C) sur (A) <sup>5</sup>	2,1	5,7	4,9
Ratio de (D) sur (B) <sup>6</sup>	23,9	43,4	4,4

### Notes explicatives :

<sup>1</sup>Les données de ce tableau seront utilisées pour évaluer la valeur des arriérés d'impôts de base par rapport aux recouvrements annuels et pour analyser l'importance du retard des obligations fiscales impayées (plus de 12 mois).

<sup>2</sup> Aux fins du dénominateur dans ce tableau, **le total des recettes fiscales de base comprend les éléments suivants** : IS, IRPP, PAYE, TVA nette, accise sur les taxes intérieures, CSC (où il s'agit d'une source de revenus importante) et autres taxes intérieures. **Il exclut les droits d'accise sur les importations.**

<sup>3</sup> Le « total des arriérés d'impôts de base » inclut les impôts, les pénalités et les intérêts cumulés.

<sup>4</sup>Les arriérés d'impôts de base « recouvrables » correspondent au montant total échu des impôts intérieurs, y compris intérêts et pénalités, auquel ne s'oppose aucun obstacle de recouvrement. Les arriérés d'impôts de base recouvrables donc pas en général : a) des montants officiellement contestés par le contribuable et dont le recouvrement est suspendu dans l'attente de l'issue de la procédure, b) des montants non recouvrables légalement (créances annulées pour cause de ex.

$$^5 \text{ ex. } \frac{\text{Valeur totale des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice (B)}}{\text{Valeur totale des impôts de base perçus dans l'exercice (A)}} \times 100$$

$$^6 \text{ ex. } \frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base percevables en fin d'exercice (C)}}{\text{Valeur totale des impôts de base perçus dans l'exercice (A)}} \times 100$$

$$^7 \text{ ex. } \frac{\text{Valeur des arriérés d'impôts de base >12 mois en fin d'exercice (D)}}{\text{Valeur totale des arriérés d'impôts de base en fin d'exercice (B)}} \times 100$$

## H. Règlement de contentieux fiscaux

(Réf : DA 7)

**Tableau 14. Délai de réalisation des examens administratifs**  
(pour la période de janvier à décembre 2018)

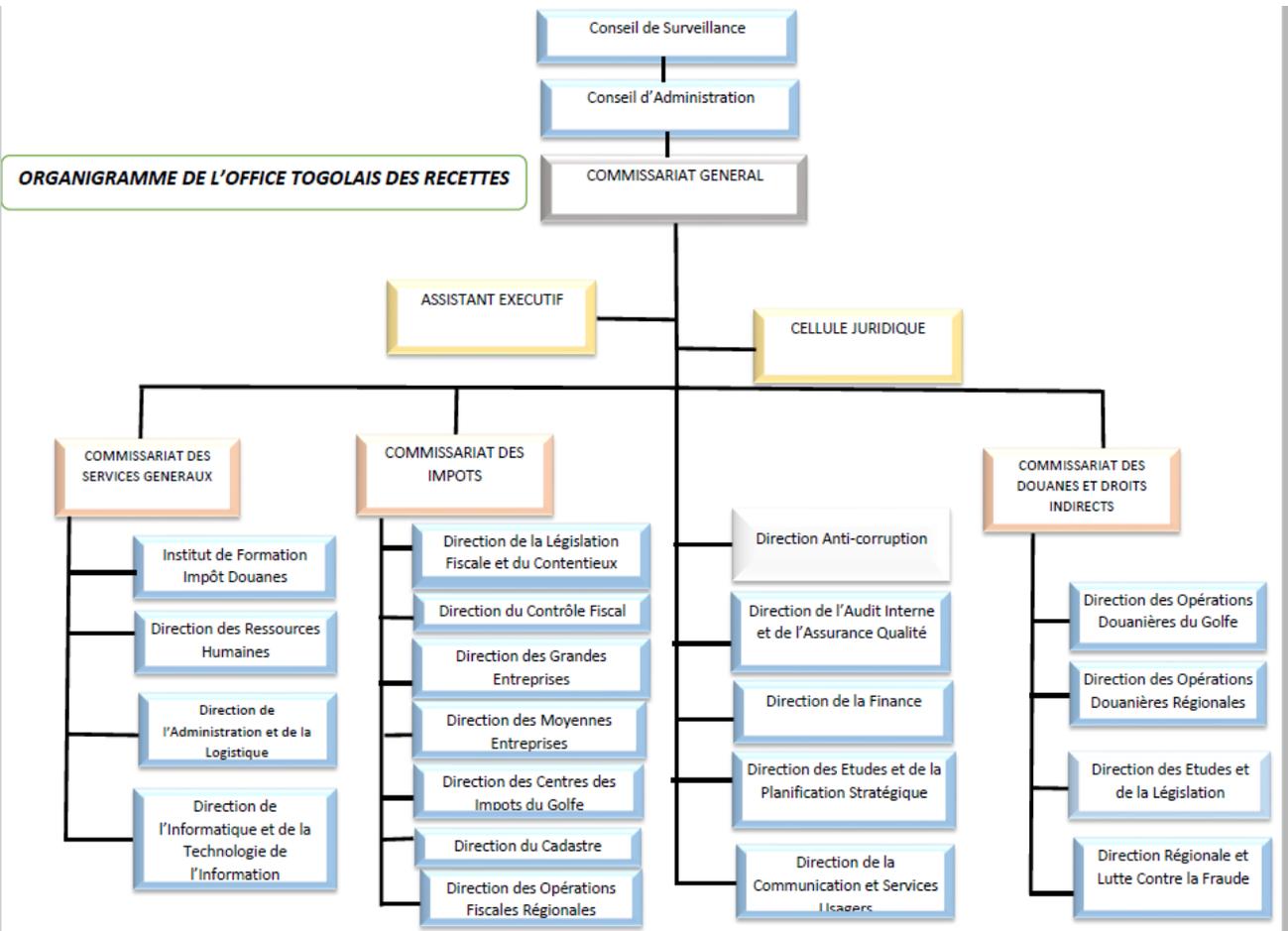
Mois	Nombre de cas de réexamen administratif					Achevés dans un délai de 30 jours		Achevés dans un délai de 60 jours		Achevés dans un délai de 90 jours	
	Stock au début du mois [A]	Reçu pendant le mois [B]	Finalisé au cours du mois [C]	Stock en fin de mois [D] = [A + B - C]	Nombre total d'examens achevés	Nombre [E]	En %du total [F] = [E / [D]	Nombre [G]	En %du total [H] = [G / [D]	Nombre [I]	En %du total [J] = [I / [D]
Janvier	---	---	---	---	8	6	75.0	1	12.5	1	12.5
Février	---	---	---	---	21	11	52.4	6	28.6	4	19.0
Mars	---	---	---	---	33	10	30.3	15	45.5	8	24.2
Avril	---	---	---	---	17	3	17.6	4	23.5	10	58.8
Mai	---	---	---	---	42	10	23.8	10	23.8	22	52.4
Juin	---	---	---	---	8	3	37.5	4	50.0	1	12.5
Juillet	---	---	---	---	24	8	33.3	10	41.7	6	25.0
Août	---	---	---	---	42	9	21.4	14	33.3	19	45.2
Septembre	---	---	---	---	10	3	30.0	2	20.0	5	50.0
Octobre	---	---	---	---	26	3	11.5	6	23.1	17	65.4
Novembre	---	---	---	---	26	4	15.4	15	57.7	7	26.9
Décembre	---	---	---	---	24	6	25.0	12	50.0	6	25.0
<b>Total année 2018</b>					<b>281</b>	<b>76</b>	<b>27.0</b>	<b>99</b>	<b>35.2</b>	<b>106</b>	<b>37.7</b>

## I. Paiement des remboursements de TVA

(Réf : DA 8)

Tableau 15. Remboursements de TVA (Année 2018)		
	Nombre de dossiers	Valeur en monnaie locale
Total des demandes de remboursement de TVA reçues(A)	19	4 453 746 800
Total des remboursements de TVA payés <sup>1</sup>	8	2 248 843 232
dans un délai de 30 jours(B) <sup>2</sup>	8	2 248 843 232
hors délai de 30 jours	0	0
Total des demandes de remboursement de TVA déclinées <sup>3</sup>	11	2 204 903 568
dans un délai de 30 jours(C)	9	2 166 131 179
hors délai de 30 jours	2	38 772 389
Demandes de remboursement de TVA non traitées <sup>4</sup>	0	0
dont celles pour lesquelles aucune décision de refus de remboursement n'a été prise	0	0
dont celles pour lesquelles le remboursement a été approuvé mais n'a pas encore été versé ni déduit	0	0
En %		
Ratio de (B+C) sur (A) <sup>5</sup>	89.5	99.1
<b>Note explicative :</b>		
<sup>1</sup> Comprend tous les remboursements payés, ainsi que les remboursements imputés sur d'autres impôts dus.		
<sup>2</sup> L'outil TADAT mesure la performance en fonction d'une norme de 30 jours.		
<sup>3</sup> Comprend les dossiers pour lesquels la décision a été officiellement prise de rejeter la demande de remboursement du contribuable (si les critères juridiques du remboursement ne sont pas satisfaits, par exemple).		
<sup>4</sup> Comprend tous les dossiers où le traitement des remboursements est incomplet : si a) la décision n'a pas été officiellement prise de refuser la demande de remboursement ou b) le remboursement a été approuvé mais non encore versé ni déduit.		
<sup>5</sup> ex. $\frac{\text{Remboursements TVA payés en 30 jours (B)} + \text{remboursements TVA rejetés en 30 jours (C)}}{\text{Total de demandes de remboursement TVA reçues (A)}} \times 100$		

## Pièce-jointe IV. Organigramme



## Pièce jointe V. Sources de données factuelles

Indicateurs	Sources de données factuelles
D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les autorités responsables d'immatriculation fiscale.</li> <li>• Loi 2018-025 du Livre des Procédures Fiscales promulguée le 20 Novembre 2018.</li> <li>• Formulaire de demande d'Immatriculation.</li> </ul>
D1-2. Détection des contribuables potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les autorités responsables d'immatriculation fiscale.</li> <li>• Rapport Annuel de la DCF (Direction du Contrôle Fiscal) 2017, 2018 et juin 2019.</li> </ul>
D2-3. Identification, évaluation, classement et quantification des risques d'incivisme fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la Direction du Contrôle Fiscal,</li> <li>• Note d'Orientation relatif au Contrôle Fiscal 2018 et 2019.</li> <li>• Rapport Annuel de la DCF (Direction du Contrôle Fiscal) 2017, 2018 et juin 2019.</li> <li>• Grille d'Analyse de risque.</li> </ul>
D2-4. Atténuation des risques par un plan d'amélioration du civisme fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la Direction du Contrôle Fiscal,</li> <li>• Rapport Annuel de la DCF (Direction du Contrôle Fiscal) 2017, 2018 et juin 2019,</li> <li>• Plan d'Amélioration du Civisme Fiscal de la Direction de la Communication.</li> </ul>
D2-5. Suivi et évaluation des activités d'atténuation des risques d'incivisme fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la Direction du Contrôle Fiscal.</li> <li>• Rapport Annuel de la DCF (Direction du Contrôle Fiscal) 2017, 2018 et juin 2019.</li> </ul>
D2-6. Gestion des risques opérationnels (systèmes et processus).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la Direction du Contrôle Fiscal et de la Direction de l'Informatique.</li> </ul>
D2-7. Gestion des risques sur le capital humain.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme de l'OTR.</li> <li>• Rapports annuels de l'OTR.</li> <li>• Rapport annuel 2018 Direction de l'Audit interne et de l'assurance qualité.</li> <li>• Site de l'OTR (Appels à candidature en vue du recrutement, charte d'éthique, etc..).</li> </ul>
D3-8. Ampleur, degré d'actualité et accessibilité à l'information.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activité de la Direction de la communication.</li> <li>• Brochures, dépliants et affiches remis sur place</li> <li>• PLAN D'AMELIORATION DU CIVISME FISCAL_2019.</li> <li>• Rapport de l'évaluation de la formation au civisme fiscal.</li> <li>• STRATEGIE ET PLAN DE COMMUNICATION ET D'EDUCATION AU CIVISME FISCAL DE L'OFFICE TOGOLAIS DES RECETTES.</li> </ul>
D3-9. Délai avec lequel l'on répond aux demandes d'informations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau 3 du fichier Excel TADAT Final.</li> </ul>

Indicateurs	Sources de données factuelles
D3-10. Ampleur des mesures prises pour réduire les coûts liés au civisme fiscal des contribuables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activité de la Direction de la communication.</li> <li>ETUDE SUR LES BESOINS DES CONTRIBUABLES EN TERME DE COMMUNICATION.</li> </ul>
D3-11. Recueil de l'opinion des contribuables sur les produits et services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETUDE SUR LES BESOINS DES CONTRIBUABLES EN TERME DE COMMUNICATION.</li> <li>ETUDE SUR LA COMMUNICATION EXTERNE DE L'OFFICE TOGOLAIS DES RECETTES : LE POINT DE VUE DES CONTRIBUABLES.</li> </ul>
D4-12. Taux de déclarations déposées dans les délais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux 2 et 4 à 8 du questionnaire TADAT.</li> </ul>
D4-13 Contrôle des non-déclarants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visite sur site.</li> </ul>
D4-14. Utilisation de dispositifs de déclaration en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau 9 du questionnaire TADAT.</li> </ul>
D5-15. Utilisation de méthodes de paiement en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau 9 du questionnaire TADAT.</li> </ul>
D5-16. Utilisation de méthodes efficaces de recouvrement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code Général des Impôts et Livre des Procédures Fiscales.</li> </ul>
D5-17. Paiements dans les délais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux 1 et 10 du questionnaire TADAT.</li> <li>Rapport annuel de l'OTR.</li> <li>Visite sur site.</li> </ul>
D5-18. Stocks et flux d'arriérés fiscaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableaux 1 et 11 du questionnaire TADAT.</li> <li>Rapport annuel 2018 de l'OTR.</li> <li>Visite sur site.</li> </ul>
D6-19. Ampleur des mesures de vérification prises pour détecter les déclarations inexactes et dissuader les contribuables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>LPF art 202 à 338.</li> <li>Rapport d'activités de la DCF.</li> <li>Note circulaire d'orientation du CF. Charte et obligations du contribuable vérifié.</li> </ul>
D6-20. Utilisation de recoupements automatisés à grande échelle pour relever des inexactitudes dans les déclarations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activités de la DCF</li> </ul>
D6-21. Mesures prises pour inciter les contribuables à faire des déclarations exactes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activités de la DCF, articles du CGI et du LPF,</li> </ul>
D6-22. Suivi de l'écart de conformité fiscale pour évaluer l'inexactitude dans la communication des données.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activités de la DCF.</li> <li>Discussion avec les responsables de la Direction des Etudes et Planification Stratégique (DEPS).</li> </ul>
D7-23. Existence d'un processus de règlement des contentieux indépendant, facile à gérer et progressif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>LPR art 356 a 457. Rapport d'activités de la DLFC. Organigramme de l'OTR.</li> </ul>
D7-24. Délai de règlement des contentieux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activités de la DLFC, tableaux H sur les délais de traitement des contentieux du fichier des données TADAT.</li> </ul>
D7-25. Mesure dans laquelle les résultats des contentieux sont suivis d'effet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activités de la DLFC.</li> </ul>
D8-26. Contribution au processus de prévision des recettes fiscales de l'État.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion avec les responsables de la Direction des Etudes et Planification Stratégique (DEPS).</li> <li>Manuel des procédures de la DEPS.</li> <li>Plan Stratégique OTR 2018-2022.</li> <li>Rapport de Performance OTR 2107, 2018.</li> <li>Rapport Mensuel des Recettes CD et CDDI 2019.</li> <li>Budget 2019.</li> </ul>

Indicateurs	Sources de données factuelles
D8-27. Pertinence du système de comptabilisation des recettes fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la Direction des Finances, la Direction de l'Informatique et les Divisions d'Impôts du Golf.</li> </ul>
D8-28. Pertinence du processus de traitement des remboursements d'impôts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables du Recouvrement ;</li> <li>• Instruction relative au remboursement des crédits de TVA.</li> </ul>
D9-29. Contrôle externe de l'administration fiscale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décret portant création, organisation et attributions de l'OTR.</li> </ul>
D9-30. Mécanismes internes d'assurance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel de la Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité</li> <li>• Rapport annuel de la Direction anti-corruption</li> <li>• Organigramme de l'OTR.</li> </ul>
D9-31. Perception de l'intégrité des services par le public.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les responsables de la DEPS et Direction de l'audit interne et de l'assurance qualité Recouvrement.</li> </ul>
D9-32. Publication des activités, résultats et projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet de l'OTR.</li> </ul>



**Le TADAT est un effort collaboratif des partenaires suivantes :**



**BMZ**  Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development



 Ministry of Foreign Affairs of the  
Netherlands



Norwegian Ministry  
of Foreign Affairs

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun Svizra  
Sveits Confederation  
Federal Department of Economic Affairs FOEA  
State Secretariat for Economic Affairs SSEO



<http://www.TADAT.org> ● [secretariat@tadat.org](mailto:secretariat@tadat.org) ● +1.202.623.0429